¿Cuánto Quieres Cobrar?

42 claves para negociar el salario que mereces

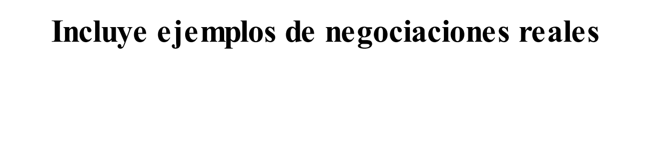
Incluye ejemplos de negociaciones reales

PABLO TOVAR

¿Cuánto Quieres Cobrar?

42 claves para negociar el salario que mereces

Pablo Tovar


Incluye ejemplos de negociaciones reales

¿Cuánto Quieres Cobrar?
42 claves para negociar el salario que mereces

Pablo Tovar

Diseño de la portada: Christian Mirra, christianmirra.com.

Corrección lingüística: Beatriz Iglesias Lamas.

Este ebook ha sido publicado con la colaboración técnica de Hooked, www.hooked.es.

A Lucía, Matías y Cloe

Índice

1 Nota del autor

En 2002 empecé a compartir con los alumnos del MBA de una conocida y reputada escuela de negocios española «los secretos» para negociar su salario y conseguir el que deseaban. Me encargaba de impartir cinco sesiones de cuatro horas cada una sobre gestión de recursos humanos y, ya fuera de programa, al final del módulo dedicaba algo más de media hora a darles algunas pautas para mejorar sus retribuciones. ¡Jamás había visto tanto interés en una de mis clases como entonces!

En aquel tiempo trabajaba como director de recursos humanos, y explicar nuestros secretos mejor guardados al «adversario» era algo que debía hacer con cautela y discreción. Hasta que a finales de 2007 decidí cambiar el rumbo de mi

vida profesional: después de trabajar durante 21 años por cuenta ajena llegaba el momento de emprender en solitario. A partir de ahí, me vi libre de poder compartir esos secretos abiertamente. Empecé a hacerlo en 2008 con conferencias abiertas al público en diferentes escuelas de negocios, y he de reconocer que el éxito ha desbordado mis expectativas. A la última, realizada en enero de 2014 en la ESADE de Barcelona, se inscribieron más de 250 personas.

Sin embargo, mi trayectoria profesional desde 2008 ha tomado otros derroteros. La he enfocado hacia el desarrollo del liderazgo empresarial, centrándome en el *coaching* ejecutivo (tanto individual como de equipos) y *workshops in-company*, en compañías tan conocidas como Everis, Ferrovial, Makro, Santander, Telefónica, Tempe (Inditex)... Y lo he hecho fundamentalmente desde mi empresa AddVenture y desde Oxford Leadership

Academy (OLA), que también considero mía aun sin ser accionista. Por fortuna, en esta área se han sucedido de igual forma notables éxitos y satisfacciones durante los últimos seis años, si bien es cierto que nunca he logrado alcanzar el mismo impacto en número de personas que con mis conferencias sobre cómo negociar el salario que mereces.

Cuento esto para contextualizar la historia de este breve libro, un guión ampliado de las conferencias que tanto interés han despertado durante todos estos años y que tanto éxito han cosechado. Tras cada una de ellas, me quedo siempre algo frustrado por no haber podido compartir todo lo que sé sobre el tema, así que aprovecho esta ocasión para desquitarme y compartir mucho más de lo que me permitiría el espacio de una conferencia sobre cómo negociar tu salario. Este libro es el manuscrito que he tenido guardado en un cajón desde hace algún tiempo. No veía cómo publicarlo de modo

«coherente» con mi principal actividad profesional, pero por fin he decidido hacerlo público para ponerlo a disposición de todos.

No se trata de un libro teórico, sino práctico, basado en mi trabajo como consultor y responsable de compensación y beneficios, directivo de recursos humanos y asesor o *coach* de decenas de personas a las que he ayudado a mejorar sus condiciones retributivas y laborales. En total son exactamente 20 años de pasión y experiencia.

Hayas estado o no en alguna de mis conferencias, espero que estas ideas te sirvan como han servido ya a tantos otros profesionales (y como me sirvieron a mí en su día, cuando era directivo y empleado), que las encuentres útiles y que te permitan adquirir más confianza para mejorar tu compensación por el trabajo que haces.

Me alegro de poner finalmente este libro en el mercado. Algunos quizá se pregunten qué hace un experto en desarrollo del liderazgo publicando un libro sobre cómo mejorar tu salario. Si tú aún no te lo has preguntado, yo sí que lo he hecho. Muchas veces. Y debo decir que existe una conexión total entre el contenido de este libro y el desarrollo de líderes en las organizaciones.

Un empleado de un nivel cualquiera que establece un buen vínculo con su organización no solo es mejor líder, sino que va a sentirse más comprometido y alineado (¡y mucho menos alienado!) que si su vínculo deja que desear. Y las condiciones económicas, admitámoslo o no, son un aspecto esencial en la calidad del vínculo entre una persona y una organización.

Sentirse reconocido es una necesidad básica del ser humano. El reconocimiento se puede manifestar de muchas maneras, pero una de las

más claras, sólidas y eficaces es mediante la contraprestación económica o material que recibes por tu trabajo. Cobrar un buen salario no solo te permite mantener un mayor nivel de vida, no solo te da acceso a más bienes y servicios, a cuidar mejor de ti y de los tuyos, sino que también hace que te sientas mejor psicológicamente, que tengas más confianza y seguridad en ti mismo y que entregues lo mejor de ti a los demás, en reciprocidad.

Esa es mi aportación a las organizaciones, el propósito de mi vida en el ámbito laboral. Con mi trabajo cotidiano contribuyo a transformar las organizaciones en positivo, con mi actividad profesional ayudo a crear organizaciones más productivas y más humanas a las que las personas deseen pertenecer en cuerpo y alma: ya sea como *coach* ejecutivo, como consultor o facilitador de aprendizajes, dinámicas y procesos con grupos y equipos, o bien asesorando a personas para negociar las

condiciones económicas que merecen, como pretendo con este libro.

Termino esta nota con una referencia al género utilizado. Para facilitar la comprensión y hacer la lectura más clara utilizo el masculino, según establece la convención; aunque, obviamente, el libro también se dirija a las mujeres profesionales. De hecho, la experiencia me ha demostrado que las mujeres son las clientes más osadas, valientes y exitosas a las que he ayudado a negociar sus condiciones salariales.

2 Introducción

La mayoría de los empleados piensan que merecen recibir por su trabajo más de lo que se refleja en su salario o en sus condiciones retributivas totales. Son muchos los que se sienten mal pagados, pero pocos los que están dispuestos a hacer algo al respecto.

¿Cuándo fue, por ejemplo, la última vez que pediste un aumento de sueldo… y lo conseguiste? ¿Cuándo dejaste un empleo y encontraste otro donde te pagaron lo que creías valer? En este punto sería conveniente que todo el mundo tuviera, como quienes trabajan por cuenta ajena, los conocimientos de primera mano necesarios para mejorar sus habilidades de negociación salarial.

Yo he trabajado durante años en los departamentos de recursos humanos de medianas y grandes empresas de nacionalidades diversas, y en dos casos llegué a dirigirlos. A lo largo de esos años me he entrevistado con decenas de candidatos en diferentes países y eso me ha permitido constatar que negociar las condiciones de trabajo, sobre todo las económicas pero también aquellas que no lo son, es algo que muy pocas personas se atreven a afrontar y que, muchas menos aún, resuelven con eficacia y profesionalidad. Sin embargo, puedo asegurarte que no es tan difícil si sabes cómo. Además, te garantizo que es una forma divertida y muy eficaz de mejorar tu autoestima.

La metodología en cuestión se denomina «Método F4», término que Montserrat Almazor acuñó cuando trabajamos juntos sobre estas ideas hace unos años (creo que fue en 2009). Desde entonces, ambos la hemos utilizado con decenas de clientes y hemos obtenido muy

buenos resultados. La gran mayoría de ellos han disfrutado del trabajo que hemos realizado conjuntamente, han adquirido aprendizajes muy valiosos para sus carrera profesional y, sobre todo, han mejorado sus condiciones contractuales y su reputación profesional frente a sus empleadores.

También creo que al compartir estos conocimientos hemos prestado un gran servicio a numerosas compañías, aunque estas ni siquiera lo sospechen, porque gracias a nuestro apoyo esos clientes, que ahora son mayoritariamente empleados suyos, están más comprometidos y fidelizados. Dichas personas son hoy más asertivas, profesionales con los que tienen una relación laboral más madura y transparente.

Así pues, esta metodología para negociar tu salario ya ha sido utilizada y contrastada por decenas de clientes de todos los niveles

profesionales y de todas las edades, y aunque sé que es mejorable, tengo el convencimiento de que está lista para ser compartida con muchas más personas.

El «Método F4» consta de 37 claves que se agrupan en cuatro apartados: **FANTASMAS, FÁBULAS, FALLOS Y FORTALEZAS**. Además de estas 37 claves, incluyo cinco más específicas para negociar cuando uno ya está dentro de la empresa. En total, por tanto, comparto en este libro 42 recomendaciones prácticas para mejorar tus ingresos si trabajas como empleado.

Solo conociendo el método y practicándolo a conciencia podrás mejorar de modo relevante los ingresos que recibes por tu trabajo, así como tu impacto personal y profesional, tu autoestima y la confianza en ti mismo.

Dentro de **Fantasmas** encontrarás los seis temores más frecuentes que se tienen a la hora

de afrontar estos procesos de negociación salarial. Explico en qué consisten y los desmonto uno a uno.

En el apartado de **Fábulas** hablo de los cinco mitos que existen en torno a este tipo de negociaciones y también muestro cómo desactivarlos.

En **Fallos** he clasificado y descrito los diecinueve errores más habituales cometidos por los centenares de personas que se han entrevistado conmigo o con algunos de mis colegas más cercanos a lo largo de mi carrera profesional. Conocerlos te va a aportar una enorme ventaja para diferenciarte de otros candidatos y conseguir el salario que realmente mereces.

Finalmente, en **Fortalezas** desgrano las siete prácticas o hábitos de quienes saben negociar su salario con eficacia. Adquirirlos es esencial

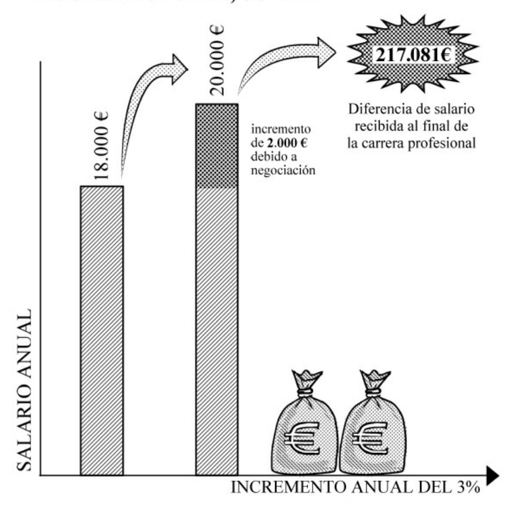
para cualquier persona que trabaje por cuenta ajena.

La experiencia demuestra que utilizando estas técnicas puedes conseguir un salario entre un diez y un veinte por ciento más elevado de lo que inicialmente te pueda ofrecer un empleador potencial. En no pocas ocasiones hemos conseguido bastante más. Y, como lo que uno negocia hoy afecta a los salarios posteriores, una buena negociación salarial puede representar muchos miles de euros a lo largo de toda tu carrera profesional.

Voy a poner un par de ejemplos para que quede más claro:

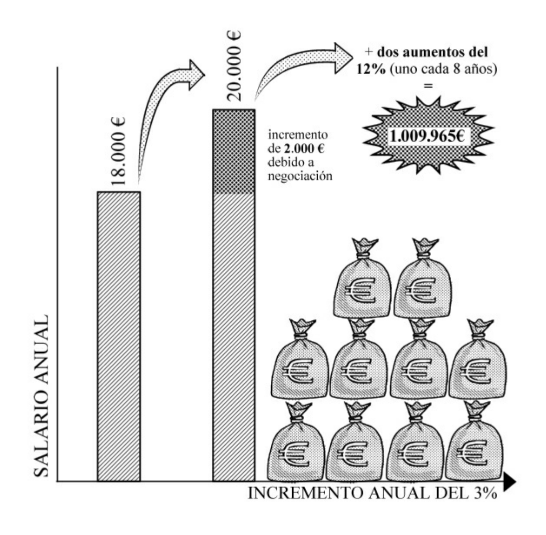
1. Profesional de veintidós años que se incorpora al mercado de trabajo y es capaz de negociar un salario de entrada de 20.000 euros, frente a los 18.000 que le ofrecieron en un inicio.

Pues bien, sin volver a tener una revisión salarial extraordinaria durante toda su carrera profesional, sino solo asumiendo que en ambos supuestos tendría el mismo incremento anual (pongamos de un 3%), la diferencia de salario recibido sería de 217.081 euros.



Si ese mismo profesional resulta que, además, consigue ser ascendido un par de veces en toda su vida, una a los

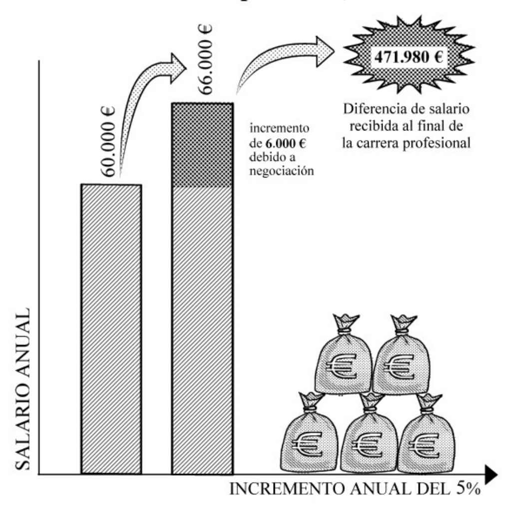
treinta años y otra a los treinta y ocho, en las que recibe un incremento adicional del 12%, la diferencia de salarios percibidos en su jubilación sería entonces de 1.009.96euros.



2. Profesional de 30 años con experiencia y con un *Executive MBA* por una reconocida escuela de negocios que,

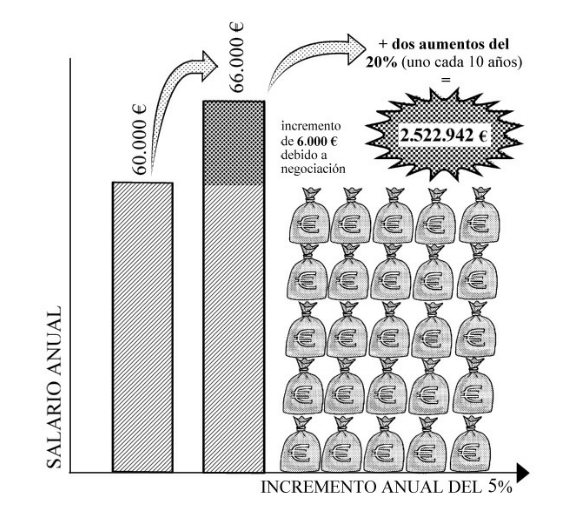
terminado el máster, se incorpora a una compañía en un puesto de dirección. Supongamos que le ofrecen 60.000 euros y finalmente, mediante negociación, consigue cerrar su incorporación por 66.000 euros.

En este caso, de nuevo con la hipótesis de que no experimenta más promociones o cambios de empresa, sino que solo recibe su incremento anual (también del 5%), la diferencia a la jubilación sería de 471.980 euros.



Si ese profesional consiguiera dos promociones del 20%, uno a los 40

años y otro a los 50, entonces la diferencia de salarios percibidos a su jubilación sería de 2.522.942 euros.



Creo que queda claro que vale la pena negociar. **Lo que se negocia hoy impacta no solo en tu nivel de vida actual, sino también en el futuro.**

Y este no es el único beneficio de negociar tu salario. Una negociación anterior siempre tendrá efecto sobre una posterior. Imagina a dos candidatos con la misma cualificación, experiencia y trayectoria de éxito, pero con diferente nivel salarial; pues bien, en la mayoría de los casos, aquel con el salario más alto es el que casi con seguridad será considerado mejor candidato. Y digo más, solo por tener un salario anterior más alto, la mayoría de empleadores pensará que su rendimiento y contribución serán mejores. Es lo que se llama «efecto halo», y lo hemos comprobado en nuestra experiencia profesional en decenas de situaciones.

Tu trayectoria salarial es un indicador que afecta de modo relevante a tus oportunidades

salariales futuras y a las ofertas que puedas recibir.

Se puede y se debe negociar con todas las compañías, independientemente de su tamaño. Las pequeñas empresas suelen tener recursos más limitados, y sin embargo son mucho más flexibles, mientras que las grandes corporaciones son más rígidas en sus políticas de personal y suelen tener más recursos.

Los candidatos negocian porque quieren conseguir mejores condiciones económicas; al menos, mejores que las que inicialmente se les ha ofrecido. Quieren que el acuerdo final incluya todo aquello que la compañía esté dispuesta y facultada a dar por ellos.

Pero es que, además, **los candidatos que negocian consiguen un mejor impacto y una mayor valoración por parte del empleador que quienes no lo hacen**. Una vez dentro de la

empresa, son más respetados y tienen más influencia que aquellos que no negocian.

Pongamos un sencillo ejemplo: vas a comprar un piso y le ofreces al vendedor una determinada cantidad que acepta sin rechistar. ¿Cómo te quedas? Pues la mayoría de nosotros, pensando primero que le hemos ofrecido demasiado y que sin duda hubiera aceptado por menos. Pero también es posible que pensemos que algo raro le pasa al piso, que tiene algún problema que no conocemos. Nuestra percepción hubiera sido distinta de haber tenido la oportunidad de negociar con el comprador, si hubiéramos tenido que «pelear» nuestro precio. Además de más tranquilos, habríamos acabado más satisfechos. ¡Aunque nos cueste más caro!

Por eso mi recomendación es que siempre debes negociar.

3 Fantasmas

Según mi experiencia, **solo un tercio de los candidatos tratan de negociar sus condiciones salariales cuando son contratados**. Ello depende, claro está, de su nivel profesional. Pero, aun entre quienes cobran más de 60.000 euros, no más de la mitad tratan de mejorar la oferta realizada por la compañía.

Después de haberse esforzado por conseguir el trabajo durante el proceso de selección y una vez recibida la oferta, la mayoría toma dos caminos, ambos equivocados:

- Acepta la oferta sin más.
- Trata de negociar sin argumentar su valía ni ofrecer alternativas posibles, a veces hasta de modo irrespetuoso.

Respecto a los que aceptan la primera oferta, claro que resulta más fácil decir simplemente que sí, pero se trata de una estrategia cortoplacista y muy cara, como ya he explicado en la introducción. Entonces, ¿por qué la mayoría de los candidatos no negocia cuando recibe la oferta de la compañía?

Cuando enfrentamos una negociación salarial, ya sea en una nueva compañía o en la que ya estamos trabajando, **comienzan a surgir dudas, malestar y ciertos miedos, creencias limitadoras o *fantasmas*.**

Puesto que el miedo siempre se ha considerado uno de los mayores frenos en la historia de la humanidad, en la negociación salarial no iba a ser menos. Estos miedos o fantasmas actúan como limitadores o frenos dentro del proceso de negociación, y cuestan muy caros tanto en términos económicos (por pérdida de ingresos) como en términos emocionales (por pérdida de

autoestima) o profesionales (pérdida de impacto e influencia, reputación).

El mero hecho de conocerlos e identificarlos en ti mismo ya te va a ayudar a gestionarlos mejor y limitar su poder destructivo. Pero es que, además, muchos de ellos son infundados: han sido creados durante nuestro proceso de socialización y están firmemente anclados en nuestro conjunto de creencias. No son reales; bueno, son todo lo reales que tú quieras que sean. Si, además de conocerlos, identificas aquellos que existen en ti y consigues cambiar tu actitud frente a ellos, tus negociaciones salariales serán radicalmente diferentes a partir de hoy.

Nuestro objetivo aquí es explicarte los seis más importantes, y darte argumentos sólidos para que puedas desmontar aquellos que son infundados.

3.1 Miedo a la percepción negativa del entrevistador

Los candidatos temen a menudo que negociar les haga parecer soberbios, prepotentes, desagradecidos o egoístas, más interesados y enfocados en lo que pueden obtener de la empresa que en lo que ellos mismos pueden ofrecer.

Sin embargo, **la mayoría de entrevistadores aprecian más a un candidato capaz de negociar una oferta de modo profesional y respetuoso** que a quienes no negocian. Por supuesto, los peores son aquellos candidatos que tratan de negociar de mala manera, mostrándose exigentes, competitivos, arrogantes, etc.

Solo inexpertos entrevistadores temen que el candidato quiera negociar, fundamentalmente

por inseguridad, porque ello puede poner en evidencia sus carencias. En la mayoría de casos tendrás oportunidad de enfrentarte a entrevistadores más experimentados conforme avance el proceso. Nuestra recomendación es que no intentes negociar en esas primeras entrevistas con personas poco experimentadas (o poco capacitadas para tomar decisiones), y en la medida de lo posible tampoco les facilites información sobre tus condiciones actuales o tus expectativas, porque esa información podrá ser utilizada por los entrevistadores más experimentados con los que te encontrarás después.

La mejor de las situaciones para ti es llegar a la entrevista final, donde la empresa ya quiere que tú seas la persona seleccionada, donde van a hacerte la oferta, y que en ese momento empiece casi desde cero la negociación.

En definitiva, **mi consejo es que te olvides de la percepción que el entrevistador pueda tener de ti porque quieras negociar**. Esa percepción suele ser siempre positiva, por lo que hay que negociar, siempre; la clave está en hacerlo adecuadamente, y para ello hay que aprender. Pero tú vas por el buen camino, porque para ello has decidido hacerte con este libro.

3.2 Miedo a la pérdida de la oferta

Muchas personas dicen tener miedo a perder la oferta si no la aceptan tal y como se la han propuesto. Estos temores son mucho mayores en época de crisis. Muchos creen que, si negocian o piden algo más, el empleador irá a buscar al segundo candidato o tratará de buscar a otro. No es cierto.

Cuando alguien me manifiesta este temor, le pongo el siguiente ejemplo: «Imagina que vas a comprar un coche a un conocido. Te dice que el coche está prácticamente nuevo; es una berlina de tamaño medio, con tres años de antigüedad y treinta mil kilómetros, que siempre ha "dormido" en el garaje. Lo vende porque en su compañía lo han ascendido y le proporcionan un coche de empresa. En un momento dado, te pregunta cuánto estarías dispuesto a pagar por el coche; y tú, solícito, le dices que doce mil

euros. Casi antes de que te des cuenta, él te tiende la mano para entregarte las llaves y dice "trato hecho" con una sonrisa en la cara. ¿Cómo te sientes? La mayoría me dice que sienten suspicacia, que hay gato encerrado, que han ofrecido demasiado y que al coche le pasa algo que no les han contado. Pues eso mismo es lo que ocurre cuando una persona acepta una oferta sin rechistar. Y esto es más evidente cuanto mayor es el nivel del puesto de trabajo».

Así que, **si te hacen una oferta, métete en la cabeza que es a ti a quien quieren.** Nos hallamos ante una situación en la que idealmente recibimos una oferta formal por escrito; por tanto, ya los has convencido de que te compren, y el segundo mejor, si existe, ya no es una opción comparable a la tuya. Lo pudo ser al inicio del proceso de selección, pero ya no lo es. Y eso en el caso de que exista una segunda opción; porque, si no existe, el coste de

continuar con el proceso de selección es muy elevado (económico, de oportunidad, emocional…) y sin garantías de que les permita encontrar a un candidato como tú.

Son pocas, muy pocas, las ofertas retiradas o canceladas porque un candidato trate de negociar. Las ofertas suelen retirarse porque se descubre que el candidato ha mentido con respecto a su formación o experiencia, porque se descubren referencias negativas y fiables, porque el candidato está yendo demasiado lejos en la negociación y no siempre de la mejor manera, o porque después de un largo proceso de selección o negociación surgen circunstancias por las que el puesto ofertado deja de ser necesario.

Las ofertas no se retiran porque el candidato quiera negociar, sino más bien por cómo negocia.

3.3 Miedo al conflicto

Esta es muy habitual en nuestro contexto cultural, donde somos relativamente poco asertivos y rehusamos el conflicto o la discusión acalorada en contextos formales. He contratado a directivos en bastantes países europeos, y este miedo al conflicto es mucho menor en Holanda, Finlandia o Dinamarca, donde culturalmente existen patrones de conversación más asertivos y menor distancia jerárquica en sus sociedades.

Para muchos candidatos, la negociación implica conflicto. He observado que esta percepción está relacionada con la creencia de que el único modo de ganar más en una negociación es haciendo que el otro pierda algo, comportándose de manera agresiva. Pero este enfoque de «yo gano-tú pierdes», como en tantos otros casos, constituye una falsa creencia. No tiene por qué ser así. **Los buenos**

negociadores saben encontrar suficiente valor para ambas partes de la negociación, como veremos más adelante.

Otro ejemplo sencillo. Tu pareja y tú habéis decidido ver una película en casa, pero no os ponéis de acuerdo sobre cuál alquilar en el videoclub online. Así que tenéis tres alternativas: (1) podéis discutir durante horas hasta que se os quiten las ganas de ver nada (mala solución, porque nadie queda satisfecho); (2) podéis acordar que uno elige la película ese día y el otro el sábado siguiente (aceptable solución, aunque requiere que cada uno de ellos se trague «por amor» una película que no quiere ver); (3) que cada uno explique el motivo por el que llevó a cabo su elección inicial y se busque, si es posible, una alternativa que satisfaga cada una de esas motivaciones subyacentes. Si uno seleccionó su película porque le apetecía divertirse con una comedia y el otro la seleccionó por el director, puede llegarse a una

buena solución de compromiso, como ver una comedia dirigida por ese director.

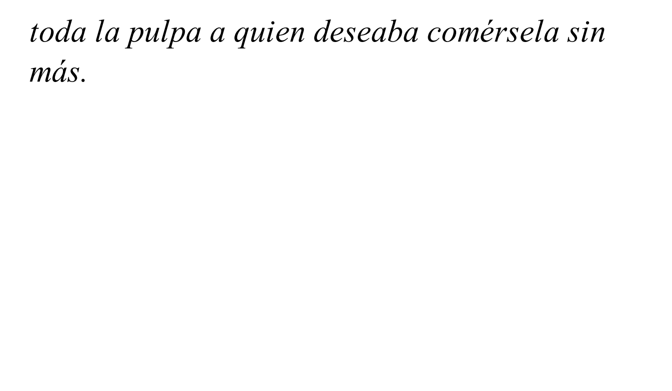
Sé que parece un ejemplo simplón, pero estas situaciones se dan con mucha frecuencia en lo cotidiano, y nuestras suposiciones y limitaciones mentales juegan en nuestra contra. Quienes negocian con éxito pueden estar firmemente comprometidos a obtener lo que desean sin tener que renunciar por ello a darle a la otra parte también lo que desea. Es importante que, entre tus creencias firmemente arraigadas, esté la de que la otra parte no tiene por qué perder en la negociación para que tú ganes.

Reflexionemos sobre ello con esta breve historia:

En los jardines de un bonito palacio oriental, dos hermanas se pelean por una naranja. Se la arrebatan la una a la otra en sucesivos choques, se persiguen, forcejean y lloran,

hasta que, agotadas y psicológicamente empatadas, deciden firmar la paz. Dividen la naranja en dos partes idénticas, y cada una se refugia con su media naranja fatigosamente conseguida en un rincón del jardín. Una paz justa, estable y duradera, podríamos decir.

Pero entonces observamos, teniendo el privilegio de la omnisciencia, cómo una de ellas devora con fruición la pulpa de su media naranja y desecha la piel, mientras que la otra aparta de inmediato la pulpa y conserva la piel, con la que se propone elaborar un pastel. Aquel pacto consistente en partir la naranja en dos mitades, que de entrada parecía tan sabio y equitativo, se revela ahora como totalmente absurdo e ineficiente. Ambas contendientes han recibido solo la mitad de lo que deseaban, cuando podrían haber alcanzado otro acuerdo más inteligente que consistía en dar toda la piel a quien la necesitaba como ingrediente y



toda la pulpa a quien deseaba comérsela sin más.

3.4 Miedo al mayor poder de la empresa

Los candidatos tienden a creer que el empleador ostenta todo el poder en las negociaciones salariales. Piensan que está menos necesitado de contar con nuestros servicios que nosotros de contar con el empleo que nos ofrece y esos ingresos.

Sin duda vuelve a tratarse de una falsa creencia, y de las que más nos limitan. **Cuando una empresa te hace una oferta, significa que están interesados en ti. Si negocias a partir de ese momento, llegarás a sorprenderte de tu poder de negociación**. Es más, te haré una confesión de esas del otro lado de la mesa, de las que pueden irritar a alguno de mis colegas: en ese momento, los empleadores a menudo creen que eres tú, como candidato, quien tiene más poder de negociación.

Personalmente he afrontado negociaciones finales con candidatos que ya habían sido «comprados» por mi director general o por otros colegas del comité de dirección, quienes ya estaban deseando que se incorporara para transferirles la responsabilidad lo antes posible, y aún me faltaba cerrar el acuerdo de incorporación con ellos. No le deseo a nadie esa situación. Ni te cuento si ese candidato tiene además otras alternativas, otras ofertas disponibles. El candidato goza ahí de un poder enorme y, en algunos casos, en algunas compañías, puede incluso llegar a pedir casi lo que quiera.

Lo cierto es que las empresas están más acostumbradas a estas situaciones de negociación, suelen estar más preparadas y cuentan con más información y recursos que tú. Por tanto, una de mis recomendaciones es: **dedica tiempo y recursos a preparar la negociación**, como cuando vas a realizar una

presentación o una reunión. ¿Verdad que no se te ocurriría presentar nada al Comité de Dirección sin haberte preparado antes la presentación? Pues sé consciente de que la negociación salarial tiene mayor incidencia en tu carrera profesional que cualquier presentación ante el Comité de Dirección. Espero que esto genere más de una reflexión.

Recuerda que nadie puede forzarte a aceptar una oferta. En el fondo, eres tú quien controla lo que acepta o rechaza. Y te aseguramos que eso sí es poder.

3.5 Miedo a la excesiva emocionalidad

Muchas personas temen que la negociación se pueda convertir en algo muy personal, donde aparezcan demasiadas emociones que pueden descontrolarse. Sin embargo, la negociación no tiene por qué convertirse en algo personal.

Es poco probable que la emocionalidad cobre protagonismo en el proceso si tienes presente que estás negociando conceptos salariales o retributivos, no tu valía o reputación; nunca se trata de algo personal. En todos estos años he conocido a algunos grandes negociadores que son pésimos negociadores de su salario. Por eso, **una recomendación es que cuando negocies tus condiciones económicas pienses que no lo estás haciendo para ti, sino que realmente negocias para otro**. No solo evitarás que afloren dichas emociones; además

serás más asertivo y eficaz a la hora de presentar tu propuesta de valor.

Hemos constatado que el miedo a verse involucrado un torrente de emociones lleva a la pasividad, al victimismo y a querer cerrar el trato prematuramente. La pasividad implica perder dinero o valor en el proceso, perder la oportunidad de causar buena impresión y sufrir un gran impacto negativo en la autoestima.

3.6 Miedo a no ser suficientemente bueno negociando

Este es el miedo que me parece más justificado. El deseo o la voluntad de negociar bien no bastan. Necesitas saber cómo hacerlo. Afortunadamente, si estás leyendo este libro, ya has encontrado un excelente recurso para aprender.

Pocas personas se sienten cómodas o están habituadas a negociar. Y son menos aún las que se sienten cómodas hablando de dinero, de su dinero. Por eso, muchos buscadores de empleo cometen errores que les llevan a aceptar, en muchos casos demasiado rápido, unas condiciones salariales que no reflejan su auténtico valor. O quizá, dada su pericia negociando, sí sea ese el salario que merecen…

Los buenos negociadores salariales saben, sobre todo, comunicar su valor adecuadamente, asegurándose de que quede bien reflejado en un atractivo paquete de compensación. **Muestran un conjunto de habilidades o conductas positivas** que lo convierten en un buen negociador de su salario.

Déjame proponerte un sencillo test que puedes realizar tú mismo y que te ayudará a saber si estás preparado para negociar tu salario. Responde a los siguientes enunciados marcando sí o no en folio aparte. Si no estás seguro de qué contestar, deja el enunciado en blanco.

1. Conoces tu valor en el mercado de trabajo:
   Sí / No.

2. Conoces, al menos orientativamente, el salario de otros colegas de tu compañía:
   Sí / No.

3. Estás en condiciones de negociar un salario con un 10% más que tu salario actual:
   Sí / No.

4. Te sientes con capacidad para negociar un incremento de entre un 5%-10% más de lo que un potencial empleador puede ofrecerte:
   Sí / No.

5. Sabes dónde encontrar información salarial de mercado sobre tu puesto de trabajo:
   Sí / No.

6. No tienes dificultades para hablar con otros acerca de tu compensación, incluido tu jefe:
   Sí / No.

7. Distingues entre los diferentes tipos de compensación que una compañía te

puede ofrecer habitualmente, como el incremento de mérito, la gratificación por mérito o desempeño, el *signing bonus*, el *bonus* o retribución variable, la retribución flexible…:
Sí / No.

8. Conoces y sabes cómo funcionan los diferentes tipos de beneficios que una compañía puede ofrecerte habitualmente, como los seguros de vida y accidente, los seguros médicos, los sistemas de previsión de la jubilación, los sistemas de tiempo flexible, etc.:
Sí / No.

9. Si tienes un paquete de compensación diversificado o compuesto, eres capaz de convertirlo todo en el equivalente en euros:
Sí / No.

10. Puedes negociar al menos con cinco opciones retributivas diferentes: Sí / No.

11. Dispones de una lista de al menos 2 logros y ejemplos claros con los que mostrar tu alto desempeño a un empleador potencial: Sí / No.

12. Estás en condiciones de explicar al menos cinco situaciones diferentes en las que tu contribución marcó claramente la diferencia y reportó beneficio a tu compañía: Sí / No.

13. Si para una oferta te piden que definas tus expectativas salariales en tu carta de presentación o en la solicitud, sabes exactamente cómo contestar: Sí / No.

14. Tienes claro cuándo debes o no hablar sobre temas salariales en una entrevista:
    Sí / No.
15. Sabes qué decir en una entrevista cuando te preguntan: «¿Cuáles son tus expectativas salariales?»:
    Sí / No.
16. Sabes qué preguntar durante la entrevista para obtener información sobre la práctica de compensación de la empresa:
    Sí / No.
17. Sabes cuándo es el momento adecuado de dejar de «marear la perdiz» y empezar a negociar en firme tus condiciones económicas:
    Sí / No.

18. Sabes cómo utilizar el silencio para mejorar tus habilidades de negociación:
    Sí / No.
19. Sabes usar la banda o rango salarial para crear un espacio común con el entrevistador y mejorar tu posición en la negociación:
    Sí / No.
20. Cuando llega el momento en que te ofrecen el puesto, sabes qué decir y hacer a continuación:
    Sí / No.

Ahora cuenta el total de síes y de noes. Si has marcado «No» a más de tres enunciados o «Sí» a menos de 15, entonces este libro puede serte de gran ayuda cuando te prepares para negociar de modo exitoso tu paquete de compensación.

4 Fábulas

Como ocurre con cualquier tema tabú, existen mitos muy arraigados en torno a la negociación salarial. Porque hablar de nuestro salario, y en general hablar de dinero, no es algo que uno haga abiertamente. No solemos compartir con otros cuánto cobramos; a veces, ni siquiera en casa con nuestra pareja o nuestra familia. Todavía hoy nos resulta incómodo compartir información sobre nuestro sueldo con los demás, más aún cuanto mayor es el nivel salarial. Haz memoria: ¿has ido a alguna reunión o cena de promoción en la que se haya hablado sobre sueldos? En caso afirmativo, ¿te has sentido cómodo? Uno, normalmente, no quiere quedar ni por debajo ni tampoco por encima de la media. ¿Alguna vez alguien te ha preguntado sobre tu sueldo? Es incluso más

fácil hablar de nuestra vida sexual que de nuestro sueldo. **El sueldo, como pocas otras cosas, está vinculado a nuestra identidad, a nuestra autoestima, a nuestra valía**. ¡Tanto ganas, tanto vales! Todo esto convierte el tema en un excelente caldo de cultivo para mitos y leyendas.

Además, todo este tipo de fábulas se apoyan tanto en la existencia de candidatos inseguros o inexpertos como en entrevistadores carentes de escrúpulos que pretenden aprovecharse de los candidatos.

Otra razón por la que existen es la escasa transparencia en las prácticas de gestión de personas en las empresas, sobre todo en aquellas relacionadas con los aspectos retributivos.

¿Por qué quiero compartir contigo estas fábulas o mitos? Porque conocerlas te ayudará a dejar de creer ellas. Lo mejor que puedes hacer para

reforzar la confianza en ti mismo, para afrontar con éxito la negociación salarial, es conocer los siguientes mitos y no tenerlos en cuenta cuando se plantee una situación de negociación salarial.

4.1 Todo lo que dice el entrevistador es cierto

Con ello no quiero decir que los entrevistadores mientan. Algunos seguro que lo harán, pero no es lo habitual. Me refiero a que, como tú, el entrevistador también está negociando; con la diferencia de que probablemente él está bastante más acostumbrado a ello que tú: tiene mucha información que trata de administrar y comunicar del modo que él considera más conveniente. En este proceso, sin duda te ocultará aspectos que son de su interés y te mostrará otros desde su particular e interesado punto de vista.

En definitiva, siempre intentará llevarte hacia su terreno. Incluso podría intentar hacerte creer cosas que pueden no ser ciertas, si se lo permites. Con esto no queremos decir que no te fíes en absoluto de lo que te cuenta o que seas suspicaz por sistema. Ni mucho menos. **Es**

bueno mantener una actitud abierta, franca y honesta con nuestro interlocutor, y confiar también en lo que nos dice. Aunque debemos saber que él tiene intereses legítimos que pueden hacerle presentar la información de un determinado modo.

Un ejemplo de ello es que nos digan que existe una política retributiva y que las excepciones a esta política no existen o no son posibles. En realidad, las excepciones siempre existen, como veremos en el próximo punto. Lo que quiere decir el entrevistador es que, en la medida de lo posible, le gustaría ceñirse a las políticas existentes y sería preferible no hacer excepciones: es normal que así lo desee.

4.2 Las excepciones no existen

Uno de los objetivos que se proponen las políticas salariales de las empresas es mantener la equidad interna. Los departamentos de recursos humanos tienen como una de sus misiones fundamentales que todos los empleados sean tratados de modo equitativo y homogéneo, sin que se den las excepciones no justificadas.

Cabe destacar esta última parte: «no justificadas». Porque, de hecho, las excepciones siempre existen, son necesarias para gestionar personas, clientes, productos, etc. Pero ocurre que **la gestión de excepciones siempre resulta complicada, por eso toda empresa evita tener excepciones**. De modo que, aunque nos juren y perjuren que no hay excepciones en su empresa, sin duda las hay. Se trata de averiguar con qué y con quiénes.

Yo he trabajado auditando, diseñando y gestionando políticas retributivas de decenas de compañías, nacionales y multinacionales, con sedes centrales en numerosos países; en algunos casos, enormes compañías con políticas y procedimientos muy definidos. Y siempre he visto excepciones, siempre se hacen excepciones, incluso en niveles profesionales más modestos de lo que puedas creer.

Eso sí: en las grandes empresas, las excepciones están más controladas que en las pequeñas. Sin embargo, las grandes empresas suelen pagar mejor y tienen paquetes de compensación más diversificados; mientras que las pequeñas, con menor capacidad para pagar (¡aunque siempre depende de a quién!), tienen más flexibilidad para hacer excepciones, menos limitaciones corporativas y muchos más puestos donde solo existe una persona y donde por tanto no hay claras referencias internas que te condicionen.

Cuando te digan «las excepciones no existen», no te lo tomes como un obstáculo infranqueable o como algo personal. Es normal que te lo digan. De hecho, es lo que debe decir un profesional. Pero las oportunidades siguen ahí: si te quieren, si te necesitan, siempre estarán abiertos a negociar. Solo hay que esperar el momento (¡cuando te hagan la oferta!), saber encontrar las opciones y ser creativo; y, si no te atreves solo, busca ayuda. En definitiva, casi siempre hay oportunidades para negociar. ¡Solo hay que saber encontrarlas!

En una situación concreta, una organización puede romper las reglas o políticas y hacer excepciones cuando lo considere necesario u oportuno. Y eso no excluye los temas salariales. Si realmente te necesitan, no te preocupes, porque encontrarán el modo de convencerte para que te unas a ellos.

4.3 Bajar las expectativas mejora las posibilidades

Este no solo es un mito o fábula, sino uno de los errores más serios que se pueden cometer.

Lo suelen hacer muchas personas inseguras que se subestiman. Puede que lo hagan porque ese sea su patrón o porque, tras un largo periodo de desempleo o una experiencia negativa, se encuentren con la autoestima por los suelos. Y entonces piensan que, pidiendo poco y tirando a la baja, van a tener más probabilidades de que los contraten. Lo entiendo, puede pasarle a cualquiera. Pero no a ti tras leer este libro.

Quien baja las expectativas así, de entrada, sin pedir nada a cambio, está cometiendo una grave equivocación. Lo más probable es que no lo contraten, porque su nivel salarial transmite el mensaje de que no es suficientemente bueno; o

si lo contratan, lo harán por mucho menos de lo que estaban dispuestos a pagar. Conviene evitar cualquiera de los dos casos, y es fácil si sabes cómo.

Un candidato debe tener las ideas claras, estar bien informado y seguro de su valía. De lo contrario, os aseguro que el impacto será negativo en el 90% de los casos. ¡Mantente firme! **Alguien con las ideas claras y seguro de su valía conseguirá mayor respeto por parte del entrevistador y tendrá más posibilidades de ser contratado**.

Aquí vuelve a sernos útil el ejemplo del coche usado: Quieres comprar un coche por el que estás dispuesto a pagar 16.000€ y el vendedor te dice que te lo rebaja a 8.000€. ¿Este hecho te incentiva la compra o te está creando dudas? Probablemente pensarás que el vendedor quiere deshacerse del coche porque algo quiere esconder, que algo malo le pasa a ese coche,

que su precio en el mercado está en torno al doble de lo que te piden. Pues estas reflexiones son muy similares a las que puede plantearse la empresa si rebajas las expectativas sin más.

Y si finalmente rebajas tus expectativas y empiezas con un nivel salarial modesto, después te va a costar mucho tiempo y esfuerzo adecuar tu nivel salarial al que te correspondería o al de mercado, en caso de que algún día llegaras a conseguirlo…

4.4 La primera cifra suele ser la buena

Uno de los errores más habituales es creer que debes aceptar la primera oferta que se te hace… porque piensas que será la única. Realmente, la primera oferta suele ser solo el punto de partida. De entrada, un buen negociador casi siempre ofrecerá menos de lo que realmente puede dar porque quiere tener opciones por si el candidato pide más, pero sobre todo porque quiere dar la imagen de que la empresa está haciendo un esfuerzo para contratar a ese candidato. Podría referirte un buen número de casos en que el candidato se ha quedado con menos salario o menos beneficios sociales simplemente porque no ha negociado; y alguno de estos candidatos ha sido contratado por mí. Espero que ello te haga reflexionar.

En realidad, **la primera cifra solo es el punto de partida**. Así es como lo debes entender. De

hecho, la mayor parte de las empresas algo «avanzadas» en política de compensación suelen trabajar con rangos salariales; las que no, más pequeñas o menos sofisticadas, tampoco necesitan de ningún rango salarial para mejorar su primera oferta.

Y recuerda algo muy importante: si tienen interés por ti, negociarán; aunque te digan que ellos no negocian. De ahí la siguiente fábula.

4.5 Las condiciones salariales no son negociables

Este mito o fábula es muy similar al de «las excepciones no existen». Aunque nos digan por activa, por pasiva o por perifrástica que las condiciones salariales no son negociables, casi siempre lo son. Si una organización te necesita o está interesada en ti, negociará.

Puede que algunos entrevistadores intenten evitar entrar a discutir las condiciones salariales. No se lo permitas. Espera al momento adecuado, a la persona adecuada y cuestiona las condiciones. Si esto no sucede, no habrá negociación ni ganancia para ti. **Vence el miedo y prepárate para insistir en negociar. El hecho de negociar no va a perjudicar tu imagen, sino todo lo contrario. Así que *¡NEGOCIA!***

5 Fallos

Los candidatos suelen cometer una serie de errores en la negociación salarial que, con frecuencia, los excluyen del proceso de selección o bien los llevan a aceptar un salario por debajo de lo que podrían haber conseguido si hubieran puesto en práctica algunas de las recomendaciones incluidas en este libro.

Algunos de esos errores pueden causar también una mala impresión en el potencial empleador haciéndole pensar que adoptas una actitud negativa, que eres una persona conflictiva, demandante, arrogante, engreída, o que solo piensas en ti mismo y estás centrado en tu beneficio económico en vez de en las necesidades profesionales de tu entrevistador y de la compañía.

A continuación presentamos los errores más habituales cometidos por los candidatos frente a una negociación de sus condiciones económicas:

5.1 Falta de realismo

Algunas personas creen valer más de lo que cobran actualmente, pero no tienen evidencias claras del salario que en verdad merecen. Es un sesgo humano habitual. Son legión quienes piensan que son mejores empleados que la media, los que se creen mejores conductores que la media, más inteligentes que la media, etc.

Por eso son muchas las personas que creen estar mal pagadas, por debajo de lo que ellos merecen. Incluso suelen sospechar que muchos de sus compañeros con menos talento pueden estar cobrando más por realizar un trabajo con menor responsabilidad o de peor calidad.

A no ser que tengas la certeza de que te pagan poco —con información fiable sobre lo que cobran personas en posiciones comparables,

dentro y fuera de la compañía, teniendo una clara idea de lo que debes cobrar de acuerdo con su formación, experiencia y desempeño—mejor evita ese tipo de pensamientos. Es contraproducente, porque suele desembocar en un patrón de comportamiento negativo que te llevará a sentirte frustrado y amargado. Y eso no solo no te ayudará a mejorar tus condiciones, sino que probablemente te hará entrar en un círculo vicioso donde cada vez te sientas más desdichado. Si te planteas dejar la empresa, esa sensación de frustración y desdicha tampoco es la mejor compañera para enfocar una búsqueda de empleo y posteriores negociaciones.

Si has hecho los deberes y, por tanto, cuentas con información fiable sobre las retribuciones en el mercado de trabajo actual o sobre los salarios en tu propia empresa, estarás en una situación mucho mejor para hablar con tu jefe sobre cómo ajustar tu salario en vez de empezar

a buscar un nuevo empleo, aunque aún no sepas cuánto mereces cobrar.

5.2 Mostrar una actitud competitiva

Este error se comete al enfocar la búsqueda de empleo como un juego competitivo en el que uno trata de demostrar lo inteligente que es e intenta manipular a sus interlocutores. Me refiero a los candidatos que van a la entrevista con una actitud altiva, prepotente, con cierto aire de superioridad, y a veces incluso con cierta agresividad.

Probablemente esto se deba a la falta de experiencia en este tipo de negociaciones, a la creencia de que uno causará un mejor impacto si se muestra autosuficiente y no necesitado; o quizá se deba al miedo a fracasar, o simplemente a ignorancia e inseguridad. Lo relevante es que hay candidatos que se toman la negociación de modo muy competitivo. Y se equivocan de cabo a rabo.

Uno debe mostrarse profesional, claro y correcto a la hora de explicar cuál es su valor para la empresa. No es momento de entrar en juegos, batallitas, discusiones de mercadillo o regateos para demostrar al otro lo listos que somos negociando. La mayoría de los empleadores saben cuándo un «listillo» trata de manipularlos. Caer en ese comportamiento transmite una imagen nefasta de cómo puede ser su futuro comportamiento en la empresa: deshonesto, manipulador e irrespetuoso.

Con independencia de lo bueno que seas en tu trabajo, nadie quiere contratar a alguien así. Recuerda algo importante: **en función de lo bien que manejes el proceso de entrevistas y la negociación salarial, estarás sentando las bases adecuadas para desarrollar luego importantes relaciones dentro de la empresa**.

Negociar un salario es un tipo particular de negociación donde, una vez alcanzado un

acuerdo, resulta que la relación empieza. No es como comprar un coche, donde uno puede «apretar» cuanto quiera al negociante sabiendo que, en el momento en que cierren el trato, él se montará en su coche y probablemente nunca más volverá a ver al vendedor. Por eso, en la negociación salarial más que en otras, las formas deben estar siempre presentes.

5.3 Carecer de datos sobre el mercado

Desde siempre me ha sorprendido la escasa información que los candidatos tienen respecto a las retribuciones de mercado; y me sorprende porque modos de acceder a esta información siempre han existido. Pero lo que me cuesta mucho más entender es que hoy en día, con internet ya en nuestras vidas, todavía existan personas que van a procesos de selección sin tener ni idea de cómo están las retribuciones de mercado para su puesto, sector o perfil personal.

¿Cómo es posible que la mayoría de profesionales no hayan recopilado y analizado nunca información o datos salariales que les puedan servir de apoyo en sus pretensiones, permitiéndoles argumentar su valor?

Cuando en 1991 empecé a trabajar como profesional de recursos humanos, cierto es que los datos más fiables, procedentes de los informes salariales de prestigiosas consultoras especializadas (CEINSA, Hay Group, Mercer, Watson Wyatt, PwC…), estaban prácticamente solo al alcance de los departamentos de recursos humanos de las empresas, por lo general grandes empresas. Pero hoy ya se pueden encontrar datos de cierta calidad y rigor muy fácilmente en internet, en centros de documentación de universidades y escuelas de negocios, especialistas en orientación profesional, etc.

De hecho, dedicando unos minutos a navegar por la red puedes recabar información útil sobre salarios de mercado. También es posible obtener información a precio razonable de una de las consultoras especializadas en estudios salariales en nuestro país.

Nuestro consejo es que **nunca hables de salario con un empleador potencial hasta haber buscado, recopilado y analizado datos que te guíen a la hora de determinar el valor del puesto para el que estás siendo entrevistado**. Y, si lo puedes hacer con un profesional que entienda bien esos estudios y sepa cómo utilizarlos, mucho mejor.

5.4 No tener información específica sobre logros propios

Son muchos los candidatos que ya tienen preparada y ensayada de antemano una respuesta a las preguntas: «¿Cuáles son tus puntos fuertes?» o «¿Cuáles son tus áreas de mejora?», en sus distintas versiones. Pero muy pocos son capaces de explicar con claridad e impacto sus logros profesionales y personales.

Un modo esencial de mejorar tu propuesta de valor es mostrar los logros conseguidos con ejemplos específicos de lo que se consiguió y del impacto positivo que supuso para la organización. Y si el impacto se puede medir en euros, mejor que mejor. Se trata de elaborar historias de dos o tres minutos, listas para contar, que evidencien tu valía, que justifiquen el salario que quieres y mereces cobrar.

Si trabajas en ventas, seguramente podrás explicar en qué porcentaje incrementaste la facturación. O cómo ganaste, o mejor aún, cómo recuperaste algún cliente o cuenta importante para tu compañía. ¿Podrías explicar los cinco momentos más exitosos de tu carrera profesional de modo claro y conciso, resaltando los logros? ¿Podrías explicar qué conseguiste realmente en tu último trabajo, cuál fue tu aportación de valor específica? En caso negativo, ya es hora de que te sientes ante un documento en blanco y empieces a trabajar en tus logros y éxitos, en cuál es la contribución de valor específica que ya has demostrado en otras ocasiones.

5.5 Revelar las expectativas en el CV, en la carta o por teléfono

Nunca debes revelar tus expectativas antes de ser entrevistado, a no ser que quieras limitar rápidamente tus posibilidades. En primer lugar porque, sin conocerte, podrías quedar descartado por resultarles demasiado costoso. Y no sorprendería que, de no haberte descartado precipitadamente para seleccionarte como principal candidato, la empresa se planteara subir luego la oferta para adecuarla a tus expectativas iniciales.

Pero puede pasar incluso algo bastante peor. Que tus expectativas se sitúen bastante por debajo de lo que ellos están dispuestos a ofrecer. Entonces suelen darse dos escenarios: o te descartan porque tu salario te encasilla en un nivel profesional inferior al que precisa la compañía, o si te consideran para el puesto

estás a punto de convertirte en una ganga dispuesta a hacer el trabajo por menos de lo que ellos habían estimado. En cualquiera de los casos, te estás poniendo tú solo en una clara situación de desventaja fácilmente evitable.

5.6 Hablar demasiado pronto sobre tus expectativas

Los entrevistadores tienden a poner la cuestión del salario sobre la mesa al principio del proceso. A veces, lo hacen incluso mediante una breve entrevista filtro que realizan por teléfono o a través de un intermediario como puede ser un *headhunter* o consultor de selección de personal. Su objetivo básico es considerarte o no para el proceso basándose en criterios de coste. Al igual que revelar tus expectativas salariales en el CV o en una carta de presentación, responder a esta pregunta al principio del proceso, cuando apenas tienen información sobre ti, te pone en una situación de riesgo de no llegar a ser finalista y en clara desventaja ante una eventual negociación. Es absolutamente recomendable no relevar expectativas hasta el momento en que te hagan la

oferta, o en cualquier caso, lo más tarde posible en el proceso. Así el tiempo siempre juega a tu favor.

De hecho, para poder determinar cuál es tu valor, para poder saber qué nivel salarial es el adecuado, primero necesitas obtener información sobre el puesto y sus responsabilidades. Si tu entrevistador te pregunta por tus expectativas económicas al principio del proceso, lo mejor es responder diciendo: «Es difícil hablar de expectativas salariales sin antes conocer mejor el puesto y sus responsabilidades. ¿Puede explicarme…?» Normalmente, la respuesta te permitirá posponer el tema del salario y causar además una buena impresión, porque crearás la percepción de que estás interesado en conocer bien el puesto y las necesidades de la empresa, y no en tu propio interés.

El salario debe ser lo último de lo que se hable en el contexto de un proceso de selección, que puede constar de dos o tres entrevistas. Cuando ya veas que te están ofreciendo el puesto, es el momento de hablar de dinero. Dicho de otro modo, si no te ofrecen el puesto más vale no hablar de dinero.

En el último capítulo he incluido algunas recomendaciones más para superar preguntas anticipadas sobre esta cuestión.

5.7 Ser el primero que plantee la cuestión salarial

Uno de los errores más lamentables que he constatado se comete cuando el candidato es quien plantea la cuestión salarial, a veces incluso desde el inicio del proceso. No hay mejor manera de mostrarse centrado en los propios intereses, como alguien egoísta y hasta codicioso o necesitado.

Preguntar por el salario, sobre todo al inicio, provocará una pésima impresión en el entrevistador y puede dejarte automáticamente fuera del proceso. Como mínimo será una alerta que el entrevistador tendrá en cuenta.

Además, quedarás como un bisoño negociador. La paradoja de la negociación salarial es que tendrás más probabilidad de que te ofrezcan un

mejor salario si no hablas sobre ello, hasta que la otra parte fuerce el tema hacia el final del proceso de selección, cuando te hagan la oferta. Eso podría representar fácilmente uno o dos meses después del primer contacto.

Y, cuando por fin habléis del salario, deberás escuchar mucho más de lo que hables. En ese momento, el silencio puede verse muy bien recompensado. Por lo general, el que revele antes sus cartas será quien juegue con desventaja al final.

Algunos clientes nos dicen que no quieren entrar en un proceso de selección sin conocer cuáles pueden ser las condiciones económicas porque, si no están claramente por encima de las que tienen en ese momento, no vale la pena ni para la empresa ni para ellos afrontar ese proceso. Totalmente lícito y legítimo. Pero hay maneras de saber cuál puede ser el nivel salarial de un

puesto sin revelar expectativas y sin sentirte comprometido a nada.

No olvides que la referencia inicial casi siempre puede mejorarse en mayor o menor medida. No hay que ser un profesional estrella para ello. Solo hay que ser paciente, trabajar bien el proceso de selección y llegar al final para que te hagan una oferta sin que estés comprometido a nada, de manera que tengas todas las opciones abiertas.

5.8 No preguntar sobre el puesto y la compañía

Precisamente son aquellos candidatos que se muestran más egoístas, codiciosos o necesitados los que también cometen el error de no interesarse demasiado por el puesto o la compañía. Muchos preparan su entrevista (¡si la preparan!) anticipando unas preguntas típicas para las que tienen respuestas estereotipadas. Pero lo peor de todo es que no hagan preguntas que muestren interés tanto en la compañía como en el puesto de trabajo. Porque esas preguntas les permitirían obtener información privilegiada con la que evaluar mejor la responsabilidad del puesto y su valor de mercado.

Por ejemplo, supongamos que tienes conocimiento de que una determinada responsabilidad vale 80.000 euros en el mercado y ello supone de promedio, o como valor más habitual, dirigir a un equipo de 10

personas con un presupuesto de dos millones de euros; mientras que a ti te están ofreciendo esa misma responsabilidad, pero con 30 personas a tu cargo y un presupuesto de 10 millones de euros. Sin duda, esta información es relevante para hacerse una idea de que el salario de mercado de 80.000 euros se queda claramente corto frente a la propuesta concreta que has recibido. Y no podrás saberlo todo, a menos que preguntes y analices las características del puesto ofertado, además de los salarios de mercado.

Un tema importante sobre el que preguntar incumbe al anterior ocupante de esa responsabilidad, si es que existe. ¿Qué le ocurrió? ¿Por qué se marchó o fue despedido, dado el caso? ¿Cuál fue su trayectoria y contribución? ¿Qué cambios prevén ellos en esa posición? Otra cuestión de interés sería descubrir si el puesto es o no de nueva creación. También debes averiguar datos de la empresa en

general: ¿hay mucha rotación de personal? ¿Cuál es la edad media de la plantilla? ¿Hay previsión de crecimiento? **Debes centrarte en todo lo que puedas conocer sobre el tipo de trabajo, de empresa y de gente con la que vas a trabajar**. Esto se consigue haciéndose muchas preguntas sobre el puesto de trabajo y sobre la compañía. ¿Es este puesto algo que puedo hacer bien y disfrutar? ¿Está relacionado con mi pasión? ¿Es congruente con mis valores? Si la respuesta es afirmativa, te aseguro que tus posibilidades de negociar un buen paquete de compensación aumentarán, porque el encaje será mutuo y el interés por ti será mayor.

5.9 Preguntar: «¿Es negociable esta oferta?»

Casi todos los salarios son en cierto modo negociables, a no ser que uno se esté entrevistando para un puesto muy básico o para un empleo público. Unas compañías pueden negociarlo todo (el salario fijo, el variable, beneficios y otras condiciones), mientras que otras solo podrán negociar alguno de los aspectos de la propuesta de compensación total.

Formular esta pregunta de si es negociable la oferta es ponerse uno solo en situación de desventaja. Primero porque pueden decirte que no, que no es negociable y fin de la conversación; pero también porque el entrevistador puede delimitar a partir de ese momento el campo de juego, estableciendo lo que es o no es negociable.

Una oferta de empleo es siempre negociable, aunque el entrevistador diga lo contrario.

5.10 Aceptar la primera oferta rápidamente

Muchas personas, de todos los niveles profesionales, creen que lo que les ofrecen es lo que realmente vale el puesto o lo que la empresa está dispuesta a pagar, y que el empleador se puede ofender si uno trata de negociar porque puede parecerle arrogante o desagradecido. Por eso aceptan la primera oferta, sobre todo si además el entrevistador ya ha creado hábilmente un guion y un escenario, un ritual del que no es fácil desembarazarse.

Por ejemplo, cuando yo era director de recursos humanos había ocasiones en que, justo antes de sentarme a negociar con el candidato finalista, le presentaba al director general (ya sobre aviso) y en su presencia le hacía la primera oferta al candidato por escrito en un documento muy protocolario, que más bien parecía una

orden ministerial. Prácticamente era casi imposible salir de allí sin la oferta firmada.

Por mucha parafernalia que nos monten, la primera oferta es siempre eso, una primera oferta. **Los empleadores casi siempre estarán dispuestos a hacer una segunda oferta**. Y, si es preciso, **una tercera, una cuarta… dependiendo de tus habilidades de negociación y de las necesidades que ellos tengan**.

A veces los empleadores realizan una primera oferta pensando que el candidato viene a negociar y después resulta que, para sorpresa del entrevistador, esa primera oferta es aceptada sin más. Esto me ha ocurrido en algún momento y también he podido contrastarlo con otros colegas.

Hay que tener en cuenta que los empleadores no solo están dispuestos a negociar, sino que respetan y valoran a aquellos candidatos que

muestran evidencias o datos de su valía y que negocian de forma profesional. En ese proceso, además, llegan a conocerlos mejor a todos, lo cual les proporciona la tranquilidad y la certeza de que acabarán tomando la decisión acertada.

La adecuada gestión de los tiempos es crucial cuando se negocia el salario. Esta gestión puede ir desde un breve silencio o pausa durante la entrevista hasta solicitar de 24 a 72 horas para pensar la oferta.

Un silencio de 30 segundos después de recibir una oferta económica puede hacer que hasta el más pintado de los entrevistadores dude de si la oferta es suficiente o no. No sorprende que esta estrategia acabe con una nueva oferta de unos miles de euros más. Por otro lado, como apuntamos, es una cortesía normal tomarse de uno a tres días para pensar una oferta. Durante ese tiempo, puedes conseguir más datos sobre el mercado de trabajo, gestionar algún otro

proceso de selección que tengas entre manos o, si lo prefieres, preparar una contraoferta bien estudiada.

5.11 Aceptar pensando solo en el dinero

Si te centras solo en el dinero, puedes acabar muy decepcionado y frustrado con el trabajo en sí. Las investigaciones vienen demostrando desde hace ya muchas décadas que **el paquete económico es el cuarto o quinto aspecto más importante a la hora de valorar un empleo**. El tipo de trabajo o responsabilidad, la cultura o clima de la organización, el poder desarrollar una actividad interesante con cierta autonomía y la gente con la que trabajamos, sobre todo el jefe, son a menudo mucho más importantes.

Precisamente son aquellos candidatos que se muestran más codiciosos o necesitados los que también cometen el error de no interesarse demasiado en otros aspectos al margen del dinero. Obtener un buen paquete de compensación, además del máximo sueldo

posible, es legítimo y deseable; de hecho, este libro te va a ayudar a conseguirlo.

Pero no recomiendo que ello se convierta en un fin en sí mismo, en una obsesión u objetivo único. De nuevo, no se trata de un juicio moral: la experiencia muestra que quienes gestionan su carrera con criterios más amplios que el dinero tienen carreras más sostenibles, más satisfactorias y también pueden llegar a percibir unos ingresos excepcionales, si así se lo proponen.

5.12 Intentar negociar el salario en la primera entrevista

A partir de cierto nivel profesional es común realizar entre tres y siete entrevistas con un empleador antes de recibir una propuesta de empleo. En la primera entrevista muy raramente se negocia el salario, aunque lo que sí puede ocurrir es que surja el tema económico para sondear dónde está el candidato; una vez más, nunca debe ser él quien lo saque a colación. **Lo normal es que, en la última entrevista, se reciba la propuesta de empleo y se proceda entonces a la negociación salarial**. Esta es la señal que indica cuándo negociar sin contemplaciones: la oferta del puesto.

De hecho, uno de los modos de manejar la pregunta «¿Cuáles son sus expectativas económicas?» es responder preguntando: «¿Me está ofreciendo el puesto?». Si la respuesta es

«No», entonces usted puede replicar: «Me gustaría conocer mejor tanto el puesto como su compañía para enfocar de modo más riguroso el asunto económico». Por otro lado, también se puede aprovechar esta ocasión para investigar la estructura salarial de la compañía preguntando: «Por cierto, ¿cuál es el paquete retributivo actual de esta posición?». No es tan difícil conseguir que el entrevistador ofrezca valiosa información retributiva de la compañía, en particular si fue él quien inició la conversación.

5.13 Centrarse solo en el salario fijo

La retribución variable y los beneficios están cada vez más extendidos. Juntos, pueden representar hasta el 30% del fijo, todo ello dependiendo mucho de la compañía y del nivel del puesto. En cualquier caso, **es importante tener en cuenta cuál es el paquete de compensación que tenemos en la actualidad, poniéndolo en valor.**

Por ejemplo, tenemos un paquete de compensación con un fijo de 60.000 euros, que llega a los 80.000 euros al sumarle la retribución variable y el valor de los beneficios (coche de empresa, plan de pensiones, seguro médico, seguro de vida…).

Al negociar con otro empleador podemos encontrarnos que, por no valorar bien nuestro paquete retributivo actual, aceptemos un paquete

retributivo compuesto por un salario fijo de 72.000 euros (un 20% más) y un paquete adicional de 8.000 euros entre retribución variable y beneficios, lo que significa que ambas posiciones reciben la misma retribución total. Es más, debido al efecto fiscal, es muy posible que en el segundo caso el paquete retributivo sea menos eficiente y, por ello, el salario disponible sea menor que en el primero.

5.14 Centrarse principalmente en los beneficios

Este es el error opuesto al anterior, aunque mucho menos habitual. En este caso, el lector debe saber que, aunque los beneficios pueden representar una parte destacada del paquete retributivo, vienen muchas veces de modo «automático» con el puesto. Es decir, son poco susceptibles de ser negociados. En otras palabras, todo el mundo en tu nivel salarial recibe esos beneficios, al margen de si son buenos negociadores o no.

Por eso uno debe estar atento, para distinguir entre lo que viene con el puesto (que no es necesario negociar y que además suele ser muy difícil modificar) y lo que no necesariamente viene con el puesto y puede ser negociado.

De acuerdo con nuestra experiencia, el salario fijo suele ser negociable; más de lo que nos

dicen, porque muchas compañías aún no tienen estructura salarial (se basan en el salario del antecesor o en el de personas que ocupan puestos similares), y si la tienen, esta suele ofrecer un amplio rango de negociación. No creas que la primera cifra ofrecida es el límite superior de ese rango.

También **son negociables aquellos beneficios que no entran en la política general**. Es decir, si la empresa ofrece un seguro de vida con un beneficio o capital asegurado equivalente a tres anualidades de nuestro salario fijo, difícilmente se podrá negociar (es una póliza colectiva que ya existe). Pero, si no tienen seguro médico, disponer de uno y que incluya a nuestra familia, es absolutamente negociable.

En definitiva, **no te dejes impresionar mucho por los «extras» que vienen con el puesto. La compañía nos ofrece esos beneficios porque, de lo contrario, se crearía un problema de**

equidad. Así que son casi regalados. Lo que debes hacer es escuchar, poner atención e investigar qué es lo que viene con el puesto, cómo estos beneficios se traducen en dinero y qué grado de flexibilidad pueden tener para ser negociados. Una vez lo tengas todo sobre la mesa, empieza negociando el salario fijo y posteriormente irás enfocándote en todos aquellos componentes que tengan más valor para ti y que sean más susceptibles de ser negociados.

5.15 Negociar una cifra en vez de un rango salarial

Los buenos negociadores de salario suelen plantear la negociación hablando de «rango salarial» en vez de referirse a cifras concretas. Con ello consiguen flexibilidad en el proceso de negociación. Sin descartar lo que puede ser una oferta de la compañía, proponen una cifra más alta y crean así un terreno de juego favorable. Todo ello, siempre bien trabajado y apoyado en datos fiables.

Por ejemplo, supongamos que tu entrevistador te dice que el salario del puesto es de 75.000 euros anuales. Si estás interesado en el puesto, puedes replicarle colocando su cifra en la parte baja de su rango: «Basándome en mi investigación de mercado y en mi propia experiencia, yo estaba pensando en un rango de entre 75.000 y 90.000 euros anuales». De este

modo creas un punto en común (75.000 euros) y también un espacio de negociación al alza, mostrándole que tu expectativa está más cercana a la parte alta del rango.

El empleador te puede contestar entonces: «Bueno, creo que podríamos llegar hasta los 80.000 euros». Y entonces tú replicas: «¿No podría ser hasta los 85.000?». Fíjate en que es una pregunta; estás pidiendo 85.000 euros con una pregunta.

Y desde ya quiero decirte que, negociando el salario, casi cualquier cosa es posible siempre que lo hagamos con profesionalidad, flexibilidad y apoyados en buena información.

En esta situación podrías haber conseguido entre 5.000 y 10.000 euros más sobre la primera oferta, porque primero creaste un terreno de juego favorable que no descartaba la oferta del empleador y luego supiste elevar la cifra gracias a la profesionalidad mostrada (y a que,

por supuesto, estaban muy interesados en contar con tus servicios).

5.16 Hablar demasiado y escuchar poco

La experiencia nos dice que uno de los errores más habituales de los candidatos es hablar demasiado durante las entrevistas. En muchos casos, se debe a los nervios; en otros, quizá crean que hablando y hablando van a mostrarse honestos, sociales, receptivos e interesados por la propuesta del entrevistador. Sin embargo, desde la perspectiva del entrevistador, estos habladores compulsivos parecen demasiado centrados en sí mismos, algo irritantes e incapaces de escuchar.

Si habla demasiado en una entrevista donde se le supone algo tenso por no conocer al interlocutor, el entrevistador se preguntará: «¿Cómo será después en el trabajo?».

Además, los candidatos que hablan demasiado es muy probable que digan algo inadecuado o en

el momento inoportuno sobre la materia que nos ocupa: el paquete de compensación. Los habladores tienden a hablar más de sus propias necesidades que de las necesidades de la empresa.

La entrevista ideal sería aquella en la que el candidato solo tuviera que hablar aproximadamente entre un 25% y un 50% del tiempo, según el tipo de entrevista. Piensa en entrevistas de las cuales te sientas satisfecho y verás que han sido aquellas en las que has hablado poco. Y viceversa. Por tanto, habla poco y escucha mucho.

5.17 Centrarse principalmente en las propias necesidades

Hay pocas estrategias tan malas como la de hablar de las necesidades financieras propias cuando se está negociando un paquete de compensación. Por ejemplo, hablar de la nueva casa que nos hemos comprado, del colegio de los niños o de que nuestros padres necesitan atención permanente. Estos son asuntos privados, no de la empresa, y no guardan ninguna relación con tu responsabilidad profesional.

Centrándote en tus necesidades financieras enviarás varios posibles mensajes negativos:

- Que eres un irresponsable en lo financiero

- Que con esos problemas no te vas a centrar en tu trabajo
- Que solo piensas en ti y en tus propias necesidades
- Que esa situación personal te lleva a ser codicioso, demasiado interesado por el dinero
- Que poco después de negociar tu entrada, volverás a pedir un aumento

Para negociar adecuadamente tu paquete retributivo debes enfocarte siempre en las necesidades de la empresa, mostrando qué puedes hacer tú en términos de desempeño y resultados para satisfacerlas o cubrirlas. Siempre justifica o argumenta un salario mayor de acuerdo con información rigurosa y fiable sobre el mercado salarial o sobre un desempeño que vas a entregar a la compañía.

Si, por ejemplo, tu expectativa está en un salario de 100.000 euros anuales, pero tu empleador te ofrece solo 80.000 euros, presenta entonces un plan en el que muestres que con tu trabajo se conseguirá un ingreso de 800.000 euros en vez de los 600.000 euros previstos. O que serás capaz de conseguir ahorros significativos que justificarán tu salario esperado. Si, además, eres capaz de mostrar información fiable de mercado donde se vea que tu nivel salarial está más cerca de tu cifra esperada que de la ofrecida, mejor que mejor.

Recuerda que hay dos resultados principales que las empresas esperan de las personas que contratan: o generas más ingresos o ahorras costes. Es decir, y de modo simple y claro, tu presencia debe crear o ahorrar dinero al empleador.

Solo cuando se negocia desde dentro de la empresa, por ejemplo tras un ascenso, y

mantienes ya una estrecha relación personal o de confianza con tu jefe, el jefe de tu jefe o recursos humanos, es posible utilizar eficazmente este tipo de argumentos más personales para negociar un aumento, aunque siempre debe hacerse con mesura y cierta discreción.

5.18 Expresar una actitud negativa hacia la oferta

Este es un típico comportamiento perjudicial que muchas personas muestran como si estuvieran, como ya hemos apuntado antes, ante un vendedor de coches. **Durante todo el proceso de entrevistas, y en especial durante la negociación del salario, tu actitud está en un escaparate de modo permanente, siendo observada con lupa**. El cómo respondas a una oferta en ese momento es un indicador crítico para el empleador sobre cómo te mostrarás en negociaciones futuras. **Nunca te muestres incómodo, decepcionado o enfadado** si te hacen una oferta que está claramente por debajo de tus expectativas, ni siquiera cuando eso sea una pose o estrategia de negociación. No sirve en este tipo de situaciones.

Siempre trata de dar una imagen profesional. Hasta ese momento has hecho tu trabajo como debías. Vuelve a presentar tu candidatura en términos profesionales, argumentando tu valor y expresando lo que deben ofrecerte para contratarte, todo ello con el apoyo de datos rigurosos y objetivos.

Es posible que sea el momento de mostrarte duro, manteniendo tu posición y preparando la retirada de la mesa de negociación si la empresa no te valora de igual manera que tú te valoras a ti mismo y al puesto de trabajo. Por otro lado, aunque no es habitual, después de retirarte aún es posible que vuelvan a contactar contigo para hacerte una nueva oferta.

5.19 Intentar «ir de listo»

Jugar duro yendo de enterado es algo que también ocurre en ocasiones y que, al final, puede resultar contraproducente; además, es muy revelador de las motivaciones y habilidades de una persona. Algunos candidatos, quizá porque cuentan con la seguridad de un empleo, prefieren mentir sobre su historial salarial, exagerar sus logros o decir que tienen otras ofertas en curso.

Tratar a las empresas como si fueran a la vez una víctima de la que aprovecharse, por sus muchos recursos o su incompetencia, y un contrincante en una competición es una actitud muy poco recomendable que, aunque puede dar algún fruto a corto plazo (en una empresa que atraviese dificultades y necesite desesperadamente cubrir ese puesto), no suele llevar a buen puerto.

Si ese es el camino que eliges para «ganar» la negociación salarial, en lugar de ser honesto y profesional con las empresas, podría pensarse que existen muchas probabilidades de que muestres esa misma actitud poco ética cuando consigas el empleo; o de que empieces a crear conflictos con otras personas por este enfoque tuyo tan centrado en tus propias necesidades a costa de no respetar las de los demás.

De nuevo, este no es un juicio ético sobre lo que debes o no debes hacer. Lo que quiero decir es que quienes utilizan este tipo de planteamientos suelen tener muchas dificultades en sus relaciones y no llegan muy lejos profesionalmente. Uno puede engañar casi a cualquiera en un proceso de selección. Pero, una vez dentro de la empresa, el día a día no deja lugar a dudas de cómo somos como profesionales y, aún más importante, de quiénes somos como personas.

6 Fortalezas

Los buenos negociadores de su compensación (cabe recordar que hay buenos negociadores en general que no lo son en absoluto cuando se trata de negociar sus propias condiciones salariales) tienden a mostrar siete fortalezas en las prácticas o conductas que les proporcionan el éxito.

Estos hábitos pueden adquirirse sin ninguna duda, aunque también están asociados a rasgos de nuestro carácter que se han forjado en nuestra trayectoria vital, sobre todo durante los primeros años de nuestra vida.

Para poder adquirirlos, primero hay que conocerlos y después practicarlos en la medida de lo posible. Como en nuestra vida no existen muchas situaciones donde ponerlos en práctica y

cuando tenemos una oportunidad más vale no arriesgarnos a perderla, conviene ensayar a fondo hasta que llegue el momento de la verdad.

Tomados en su conjunto, la práctica de estos hábitos suele llevar a negociaciones en las que se consiguen mejores niveles retributivos, al tiempo que sienta los cimientos para una relación positiva con el nuevo empleador desde la influencia y la buena reputación.

Los enumeramos a continuación:

6.1 Zapatero a tus zapatos

Las personas que mejor negocian su salario suelen ser aquellas que enfocan su búsqueda de empleo hacia puestos de trabajo acordes con sus motivaciones y con lo que mejor saben hacer. Es más, se trata de personas que suelen tener clara su vocación y que hacen lo que hacen porque les gusta, porque les motiva, y no fundamentalmente porque «tengan que ganarse la vida».

Aunque el paquete retributivo es muy importante, no suele ser la primera motivación de estos negociadores exitosos. Persiguen una pasión, y esa es su principal motivación. Durante el proceso de selección transmiten perfectamente su pasión y competencia a los empleadores potenciales, que en respuesta a ello se contagian de ese entusiasmo, reconocen el valor de esos candidatos y les recompensan de acuerdo con él.

Así que **es importante conocer la propia vocación, saber qué te gusta hacer. Es el primer paso para que te paguen bien por tu trabajo**.

6.2 La información es poder

Cuántas veces habremos salido de una reunión cualquiera con la sensación de haberlo hecho mal, molestos, enfadados con nosotros mismos. En ese momento somos conscientes de que lo podríamos haber hecho mucho mejor si esa reunión la hubiéramos preparado.

Los buenos negociadores llegan preparados a la reunión o entrevista, están informados de su valor en el mercado; conocen la empresa, su situación e información crítica; llevan a cabo sus propias investigaciones, utilizan internet, informes de compensación, bibliotecas de escuelas de negocios, o preguntan a colegas y profesionales especializados. Hacen lo conveniente por saber todo cuanto necesitan saber. En definitiva, una de las claves para llevar a cabo una buena negociación es estar muy bien informado.

Y la información no es algo que solo se recaba desde fuera. En el propio proceso de entrevistas, sobre todo si es largo, puede conseguirse mucha información valiosa con la que negociar al final: por ejemplo, saber dónde le aprieta el zapato a esa compañía, qué es lo que más valoran de un candidato, si ya han intentado cubrir ese puesto antes y no les ha salido bien, etc.

Todo es relevante para, llegado el momento clave, ser capaz de adaptar tu candidatura a sus necesidades, enfocando tu venta hacia el punto de vista más interesante para la compañía o, a veces, para cada interlocutor de esa compañía.

6.3 Centrarse en las necesidades de la empresa

Los buenos negociadores se muestran más interesados en los requisitos del puesto de trabajo y en las necesidades de la empresa que en hablar de sí mismos. Usan el lenguaje y el discurso que la empresa quiere oír. En línea con el punto anterior, analizan las necesidades de la compañía y de cada interlocutor clave (posible jefe, recursos humanos, jefe del jefe…) porque así pueden ofrecerle a cada uno lo que espera.

Eso no implica hacerle la pelota a nadie. Los buenos negociadores no son aduladores, sino que se centran en lo relevante para el empleador y cuando hablan de sí mismos van al grano: logros, resultados, desempeño y beneficios que aportan.

De tus necesidades habla solo al final del proceso, si es posible siempre cuando te hayan



hecho ya la oferta, y de modo profesional.

6.4 Preguntar y escuchar

Los buenos negociadores se plantean las entrevistas de trabajo como un intercambio de información entre el candidato y el empleador. Las entrevistas, más que un proceso de selección, son para ellos un intercambio de información entre dos partes interesadas en cerrar un acuerdo.

Preguntan mucho sobre la compañía y el puesto de trabajo, y escuchan aun más. Asumen que ambas partes deben decidir si hay o no un buen encaje entre ellos. Preguntan y escuchan con atención a cada entrevistador para obtener información crítica y entender bien los detalles relativos a la compañía y al puesto de trabajo.

En este punto quiero compartir con el lector una reflexión, que puede resultar algo provocadora. Tras analizar las entrevistas de las que he sido

testigo (directo o a través de clientes y colegas), puedo afirmar que existe una correlación inversa entre el éxito en la entrevista y la cantidad de tiempo que ha hablado el candidato.

Recuerdo una entrevista de un candidato a dirección con el presidente de una compañía: el candidato habló durante diez minutos en un total de dos horas de entrevista. ¡Y el presidente de la compañía salió encantado con su nuevo directivo!

6.5 Centrarse en lo importante

Los buenos negociadores, durante todo el proceso de selección, ponen énfasis en el valor que ellos aportan a la compañía, destacando sus resultados y sus logros. Facilitan ejemplos concretos, datos, detalles, y cuentan pequeñas anécdotas o situaciones específicas que muestra claramente su profesionalidad, sus motivaciones y su contribución diferencial.

Y esto lo hacen no solo en las entrevistas, sino durante todo el proceso de selección; después de las entrevistas, envían cartas o correos electrónicos de agradecimiento donde vuelven a mostrar su encaje o valor para la organización.

También cuidan las referencias que de ellos se puedan dar. No se trata de manipular a nadie, pero sí de contactar con las personas que han

aportado como posibles contactos para pedirles referencias e informarles del proceso en el que se encuentran, avisarles de que alguien puede contactar con ellos, contarles por qué les interesa ese puesto y cuál es su valor diferencial en el proyecto; incluso pueden ofrecerles ayuda sobre qué decir en caso de que los llamen.

Así trabajan tanto sus puntos fuertes como lo que son sus áreas de mejora. Siempre de modo honesto y sin mentir ni manipular.

6.6 Utilizar los tiempos y el silencio en beneficio propio

Hay candidatos que siguen el lema «he aprendido porque sé escuchar» y solo hablan a fondo de dinero una vez que el empleador les ha hecho la oferta.

Saben lo importante que es tanto recabar información sobre el puesto y la compañía como destacar su propio valor y sus logros. Por eso evitan las conversaciones prematuras acerca de la compensación.

Cuando les ofrecen el puesto y les presentan una propuesta económica saben que el silencio es oro y utilizan la pausa del medio minuto en su beneficio.

Un cambio de trabajo o un nuevo empleo constituyen decisiones muy importantes en nuestra vida. Debemos meditarlas con cuidado.

Algunos de los motivos por los que merece la penar consultar una oferta con la almohada antes de aceptarla en firme son:

- Posibles implicaciones familiares.
- La compensación no es exactamente lo que deseabas pero el puesto es atractivo.
- Podrías tener otros procesos abiertos y avanzados donde pronto te harán una oferta.
- No estás seguro de si ese puesto es el mejor para ti. Estás desempleado o frustrado en la actual compañía, pero no debes ni quieres precipitarte.
- Todavía hay algunos aspectos que solventar, tanto relacionados con la compensación como con tu responsabilidad, y necesitas tiempo para decidir cómo abordarlos.

Los buenos negociadores no aceptan una oferta en el momento en que se la hacen, por

satisfactoria que sea. Si se la han hecho es porque quieren que esa persona sea la contratada, y esperarán a recibir una respuesta.

Debes saber que es perfectamente aceptable, y de hecho hasta una cortesía profesional habitual, que el empleador no te fuerce a tomar una decisión en el momento en que te plantea la oferta. Aunque te ofrezcan firmar un documento en el momento en que alcancéis un acuerdo, puedes tomarte algún tiempo para pensarlo bien: entre 24 y 72 horas es lo habitualmente aceptado.

6.7 Centrarse en la compensación total y en el medio plazo

Los buenos negociadores saben que es importante centrarse en todo el paquete de compensación (incluso en elementos no monetarios como la conciliación, oportunidades de desarrollo, etc.) **y no consideran solo el salario fijo**.

Han aprendido a hablar de modo inteligente sobre todas las opciones del paquete de compensación, incluidos la retribución variable y todo tipo de beneficios.

También saben que no están negociando solo sus condiciones de entrada. Son capaces de mantener conversaciones comprometidas sobre su esperada evolución salarial, sobre las posibilidades de que les subvencionen una formación de posgrado de primer nivel, quizá

no al entrar pero sí más adelante, y sobre las expectativas de promoción.

Aunque no todo esto quede explícitamente reflejado en la carta-oferta que firme el candidato, puede mencionarse en uno de los últimos emails de agradecimiento que se hayan enviado a la empresa. Esta es una buena manera de poner por escrito aquellas intenciones, compromisos y aspectos de interés que no figurarán nunca en un documento formal como la carta-oferta o el contrato de trabajo.

7 La negociación salarial dentro de la empresa

Es cierto que las mejores oportunidades para dar un salto cualitativo en nuestros ingresos se dan cuando cambiamos de empresa, cuando recibimos una oferta para incorporarnos a una nueva compañía. Estas ocasiones en la vida no son muchas y tampoco hay que desperdiciarlas. Todas deben ser preparadas cuidadosamente: ese es el objeto principal de este libro.

¿Y qué pasa cuando queremos mejorar nuestros ingresos sin cambiar de empresa? Pues que **todo lo dicho hasta ahora también es útil cuando estamos dentro de una empresa y queremos mejorar nuestras condiciones económicas**. Lo que ocurre es que, cuando estamos dentro de la

empresa, existen unas particularidades diferenciales que conviene conocer.

A lo largo del libro hemos recalcado que, como reza el dicho, la información es poder. Cuando estemos dentro de la empresa y pensemos pedir un aumento, una de nuestras principales bazas como empleados frente a los que son solo candidatos es la información interna a la que tenemos acceso: información sobre políticas, prácticas y modos de gestionar la política retributiva y otras políticas de gestión de personas como la de desarrollo profesional, flexibilidad, conciliación, etc.

Tampoco puedes descuidar la información de fuera de la empresa, del mercado, de los niveles salariales y prácticas de otras empresas competidoras. Anteriormente ya presentamos cómo conseguir información de mercado.

A continuación comparto contigo cuestiones importantes que investigar dentro de la empresa:

- ¿Cuándo se realiza el presupuesto del ejercicio siguiente? Este punto es importante, ya que si el aumento no ha sido expresamente presupuestado es mucho más difícil de conseguir.
- Intenta conocer las excepciones; siempre existen, averigua cuáles son. Es mucho más fácil plantear una excepción ya existente que crear una nueva.
- ¿Cuál es el procedimiento que se sigue en una promoción? ¿Quién la propone? ¿Cómo se dan a conocer los puestos vacantes? ¿Suelen acompañarse de un incremento salarial o este se pospone hasta pasado un tiempo, habitualmente entre seis meses y un año? ¿Quién decide el incremento en caso de promoción: el

nuevo jefe, recursos humanos, el jefe anterior? ¿Existe la práctica de crear progresiones salariales? He asesorado a personas que han percibido incrementos significativos tras recabar toda esta información o aspectos similares y diseñar un plan de acción a medida de su situación concreta.

- ¿Existen políticas? Y si las hay, ¿cuáles son? Hoy en día suelen ser públicas; en caso contrario, comprueba cuál ha sido el procedimiento habitual de la empresa en temas salariales.
- ¿Quién decide? ¿Quién influencia? ¿Quién prescribe? Es muy útil conocer estos detalles, ya que te permitirán diseñar una estrategia eficaz y no dar palos de ciego.

Una vez realizado desde dentro el trabajo de recabar toda la información posible, también debemos saber que existen dos momentos clave para tener más probabilidades de conseguir un aumento de sueldo:

1. Cuando recibes una promoción.
2. Cuando, sin ser promocionado, te asignan responsabilidades adicionales.

Y aún existe un tercero, no comparable a los dos anteriores pero no por ello menos digno de mención: cuando en la compañía se realiza la revisión anual de salarios.

Mi mensaje aquí es que, en cualquiera de los tres casos anteriores, NUNCA hay que dejar escapar la oportunidad de negociar o, al menos, de preparar una cercana posibilidad de negociar.

7.1 Estar siempre preparado

La mayoría de personas descuidan la gestión del salario durante su carrera profesional. Lo toman como algo que les viene dado, o en el mejor de los casos como algo de lo que encargarse en momentos puntuales de su carrera.

Este es otro error que podría haber incluido antes, en el apartado de errores. Tu salario, que no deja de ser la facturación de tu empresa personal, debes gestionarlo siempre. Además de profesional, es el modo más sencillo de estar bien preparado para cuando llegue la oportunidad de negociar.

Ya apuntábamos más arriba que muy pocas personas cuentan con breves historias de éxito de dos o tres minutos donde se ponga de relieve el impacto positivo que han tenido en su carrera

profesional, es decir, logros y resultados específicos alcanzados.

Pues bien, lo mismo ocurre cuando estamos dentro de la empresa. **Como complemento al sistema de gestión del desempeño que pueda existir en una compañía, todo empleado debería llevar un registro de cuál es su aportación relevante y significativa**. Muchas veces puede ser a la compañía en general, pero muchas otras puede ser a la marcha de su departamento o área, o incluso su aportación significativa en beneficio de su jefe. Quiero destacar esto último. Así como nuestro currículo es diseñado a la medida del puesto o compañía a donde lo enviamos, resaltando unos aspectos por encima de otros, lo mismo se aplica a nuestros logros o aportaciones.

Cuando se los presentamos a nuestro jefe hay que destacar aquellos que le benefician a él, que hacemos por él. Si los presentamos a recursos

humanos, hay que resaltar lo que ellos valoren más, que suelen ser resultados de compañía y también objetivos relacionados con el clima laboral, orientación a las personas, etc. Si se los presentamos al jefe de nuestro jefe, debemos resaltar aquello que sea más relevante para esa persona, y así sucesivamente. Nada de tratarlos a todos por igual, y menos aún de preparar nuestros logros desde nuestro punto de vista, sin tener en cuenta las necesidades de los demás.

7.2 Promoción

Una promoción es una oportunidad de oro para negociar nuestras condiciones contractuales con la empresa, en particular las económicas. Nadie dice que sea fácil; no lo es: nunca es fácil que nos paguen más o nos ofrezcan mejores condiciones contractuales (más vacaciones, más flexibilidad...). Pero sigue siendo una excelente oportunidad para mejorar nuestra situación con legitimidad e influencia (poder). Por eso hay que negociar. Porque tanto en el caso más favorable, donde ya nos ofrecen algo casi perfecto, como en el caso más desfavorable, donde es casi imposible conseguir nada, siempre existe la posibilidad de negociar, de mejorar lo presente. Y si lo hacemos con respeto, profesionalidad y habilidad, no hay nada que temer.

Existe un caso particular de promoción desafortunadamente muy frecuente, pues son muchas las personas que me consultan sobre ello: cuando eres promocionado y no se te tocan las condiciones económicas; vamos, que ni siquiera se habla de ello.

Por un lado, te sientes agradecido por la confianza depositada en ti y por la oportunidad que se te brinda, y no quieres mostrarte interesado o codicioso. Por otro, piensas que lo justo sería que esa promoción, esa mayor responsabilidad y mayor impacto en los resultados de la compañía vinieran ya acompañados, sin tener que pedirlo, por una mejora de tus condiciones económicas. Es decir, que el reconocimiento económico o material fuera coherente con el reconocimiento no económico que supone el que a uno lo promocionen.

¿Cómo debes actuar? ¿Qué puedes hacer? Pues depende siempre de las circunstancias específicas de cada caso. Pero el tiempo suele ir en contra de ti. Quieres aceptar la promoción, por supuesto, y a la empresa le puede venir bien que asumas cuanto antes esa nueva responsabilidad sin hablar de las condiciones económicas. Es importante reaccionar, a poder ser, antes de que la nueva responsabilidad entre en vigor.

En general, te recomiendo hablar del tema con tu jefe (el nuevo, si has cambiado) o con alguien de confianza que tenga capacidad de influir en la decisión.

Aquí quiero destacar un aspecto clave que sirve en esta y en casi todas las situaciones. Muchas personas ven a su jefe como alguien en quien descargar sus frustraciones; van a quejarse de lo injusto que es tal o cual decisión, y a exigirle que se haga cargo de sus reivindicaciones. Esta

reacción, comprensible y hasta cierto punto natural, no te beneficia.

Al jefe hay que considerarlo un aliado, alguien que puede interceder por nosotros ante la alta dirección. Hay que ayudarle a ser nuestro «abogado», consejero y embajador. Se trata de implicarlo en nuestra causa para que la haga también suya. Recurre a él para pedirle ayuda ante esa situación que te inquieta, que te preocupa y que quieres resolver en beneficio de todos. Visto así, en casi todos los casos tu jefe se convertirá en un aliado frente a la dirección general, la de recursos humanos o su propio jefe.

También es importante cómo enfocar una entrevista sobre este tema, ya sea con tu jefe o con otro interlocutor. En primer lugar pide que te aclaren con detalle la nueva responsabilidad, manifiestamente mayor que la anterior (vamos, que no se trata de un movimiento lateral).

A continuación pregunta cuáles son las circunstancias en las que una promoción lleva consigo una revisión salarial. Con el tema sobre la mesa, te resultará relativamente sencillo hablar de tu caso en particular, mostrar tu agradecimiento por la promoción y tu expectativa de revisión salarial. En general es mejor no decir lo que quieres cobrar, sino esperar a que una posible propuesta salga de tu interlocutor.

Si no es posible conseguir una propuesta económica, intenta al menos conseguir un compromiso de revisión tras seis, doce, dieciocho y veinticuatro meses, hasta consolidar el nivel salarial de la nueva responsabilidad. Y aunque consigas un incremento en el momento de la promoción, no tienes por qué renunciar a la posibilidad de negociar una progresión salarial a uno o dos años.

Cuando consigas la oferta, NEGOCIA siempre. Utiliza lo aprendido en este libro. Dentro de la empresa, **cuando ya existe una estrecha relación personal con las personas con las que negocias, es posible utilizar con prudencia argumentos personales** (nuevo hijo, divorcio, dificultad financiera personal, etc.) para negociar. Esto queda terminantemente prohibido cuando se está en un proceso de selección con una nueva compañía, como ya he comentado antes.

Lo que nunca se puede utilizar como argumento es el salario de otra persona que no está presente en la reunión o a la que no conoces. Tampoco recomiendo utilizar posibles propuestas u ofertas de otros empleadores. Si existen y son firmes, es posible ponerlas sobre la mesa, pero hacerlo sin que te acabe perjudicando es algo que requiere de una habilidad extraordinaria que va mucho más allá

del alcance pretendido de este libro. Vamos, que no lo hagas sin consultar tu caso específico con un experto.

Para acabar este punto, te adelanto que la objeción más habitual de las empresas a realizar promociones con incremento salarial es que todavía está por demostrar que uno pueda desempeñar esa nueva responsabilidad. Y es una buena objeción. Para contrarrestarla puedes aducir que, si te han promocionado a ti y no a otra persona, o no han decidido buscar a alguien de fuera de la empresa, será porque consideran que estás cualificado para desempeñar el puesto prácticamente desde el primer día, y por tanto es justo que el reconocimiento económico se realice desde el inicio.

También es un buen argumento decir que la mayor responsabilidad en el puesto se asume desde el inicio. Uno puede necesitar un tiempo para ganarse la confianza necesaria para

desempeñar a pleno rendimiento su trabajo, pero es innegable que la mayor responsabilidad se asume desde el primer día.

Otro argumento puede ser que esa revisión salarial desde el inicio de la promoción beneficia a todos porque es una muestra de confianza en la capacidad del promocionado.

Finalmente, podemos utilizar esta objeción de la empresa y darle la vuelta a nuestro favor. Es decir, aceptas que no haya incremento (o que sea más reducido de lo que mereces) al inicio, pero argumentas que vale la pena fijar cuál debe ser el salario una vez se haya consolidado la nueva responsabilidad. Y, por supuesto, en cuánto tiempo creen que se puede consolidar. A priori, lo normal es que se consolide entre seis meses y dos años. Negocia entonces, por ejemplo, una progresión salarial a dos años que se ejecute cada seis meses y que acompase la plena asunción de responsabilidad.

7.3 Asignación de nuevas responsabilidades

Este es un caso habitual de promoción sin promoción. Es decir, aporta más contenido a nuestro puesto de trabajo y más responsabilidad, aunque sin cambiarle la etiqueta o modificándola solo un poco.

Un ejemplo es el director de marketing al que también asignan la responsabilidad de ventas. O un jefe de ventas al que amplían territorio, *target*, cartera de productos. O un *product manager* al que incorporan otros productos. O un director de sistemas al que también asignan la responsabilidad de organización, etc.

De hecho, en época de vacas flacas como la que ya estamos transitando desde hace años, es muy habitual que las compañías reajusten sus plantillas y amplíen la responsabilidad de quienes se quedan.

Sea cual sea el motivo por el que nos proponen asumir más responsabilidades, este siempre es un momento para plantear la negociación, tanto si recibimos una propuesta de mejora de condiciones como si no.

De nuevo es clave saber cómo funciona la compañía. Si tienen sistema de valoración de puestos de trabajo, empieza solicitando una revisión de la valoración; si existen bandas salariales, analiza el posible avance dentro de la propia banda donde estás ubicado; si es una empresa pequeña o mediana, no muy profesionalizada, negocia directamente esa mayor responsabilidad, etc. Siempre hay opciones a la vista, sea cual sea la situación. Y si ahora no es posible por la crisis, obtén al menos un compromiso firme para hacerlo cuando las cosas mejoren.

7.4 Revisión salarial anual ordinaria

En este libro no dejo de insistir en la importancia de preparar las entrevistas de negociación salarial. Pues bien, si tienes ocasión de sentarte con tu jefe o con recursos humanos en la revisión anual que casi todas las compañías realizan, aprovecha para pedir un incremento de sueldo, aunque esta no sea tan buena o clara oportunidad como las dos anteriores.

He aquí algunas **consideraciones generales**:

- Mantén una **entrevista previa** a ese momento con tu jefe. Deberá estar bien preparada, realizarse con la duración suficiente y en periodos de cierta calma.

Aunque muchas veces esto no es posible (duración de la entrevista y calma), lo apunto como recomendación porque sé que, si se da el caso, el éxito está asegurado. Piensa que, cuando los tiempos son cortos o existe cierta tensión, la probabilidad de una negativa es mayor.

Voy a poner un ejemplo muy sencillo de nuestra vida cotidiana: si uno de nuestros hijos nos pide algo que requiere cierta reflexión y diálogo, como puede ser el ir a casa de un amigo tras el colegio, justo cuando estamos a punto de salir de casa, lo normal es que nos quitemos esa conversación de encima con un no. Por el contrario, si lo pide en un momento en que estamos relajados y

predispuestos al diálogo, la probabilidad de que consiga su propósito es mayor.

- **Documenta tu aportación**. Cuantifica tus logros: es una manera de dar valor a tu trabajo, basando la entrevista en datos objetivos y no en percepciones. A ser posible, prepara logros para cada uno de tus clientes internos; sobre todo, el más importante de ellos… tu jefe. A veces, también el jefe de tu jefe. Esto es algo que no se deja para el final del año, sino que se va trabajando durante el año, llevando un registro de hitos relevantes conseguidos y logros alcanzados, que pueden incluir problemas resueltos.

- **Negocia por escrito una progresión salarial**. Siempre que puedas, procura que reflejen por escrito lo negociado

o las intenciones mostradas. Sí, en no pocos casos resulta violento pedirlo, pero si la voluntad de cumplir lo dicho existe, no tiene por qué haber ningún problema en ponerlo en negro sobre blanco. Puedes aducir que es una formalidad a la que estás habituado desde siempre (no solo con el salario, sino con cualquier aspecto o compromiso formal), o insinuar que uno nunca sabe si alguien cambiará de responsabilidad o empresa más adelante. Ambos argumentos suelen ser suficientes para conseguirlo.

Si no lo consigues, no dejes de poner tú mismo lo acordado en un email y enviárselo a la otra parte para que te confirme que has entendido bien lo que te ha dicho, que es eso lo que habéis acordado. Aunque no conteste

mostrando su acuerdo, siempre es mejor tener ese email que no tener nada.

7.5 Cómo responder a las objeciones más habituales

Finalmente, quiero acabar este capítulo con unas recomendaciones sobre cómo gestionar las objeciones más habituales que te vas a encontrar. En mi experiencia de negociación a ambos lados de la mesa, he sido testigo de multitud de objeciones (excusas, en lenguaje más popular) para no realizar un incremento salarial.

- «Es más de lo presupuestado». En este punto, se pueden proponer ejemplos en los que se han efectuado determinadas acciones que implican gasto o inversión y tampoco estaban presupuestadas. Si tu reclamación está bien planteada, no tiene por qué ser

menos importante que esas acciones.

Otro enfoque también puede consistir en proponer una prima o variable para ese ejercicio que solo se abone si los ingresos también son superiores a lo presupuestado, a la vez que pactamos un incremento de nuestro salario para el siguiente ejercicio.

En definitiva, esta objeción tiene también su lado positivo: si la excusa para no incrementar nuestro sueldo es que no está presupuestado, eso quiere decir que la demanda es razonable y que resulta relativamente sencillo presupuestarlo para el siguiente ejercicio, para el que no faltará mucho.

- «Ganarás más que otros». Por ahí es mejor no entrar, a no ser que tengas mucha confianza con tu interlocutor. Mejor lleva la conversación a tu desempeño, a tu aportación, a tu valor de mercado… y a que tú estás hablando de ti, de tu aportación y de lo que esperas recibir. De modo serio, profesional y argumentado.

- «Será difícil justificarlo ante mi jefe/RRHH». Aquí lo mejor es ofrecer tu ayuda para que lo pueda hacer: ofrecer información de tu contribución, de los datos de mercado que manejas, de tus expectativas. Y pedirle que te ayude, que es importante para ambos y para la empresa que tú te sientas bien y tranquilo.

- «Me parece que estás pidiendo demasiado». Esta es interesante, porque da pie a que la otra parte te diga lo que es justo y lo argumente. De hecho, esta objeción lleva implícito que la demanda es legítima y está justificada. Se trata de darle su justa medida. ¡Ya estás negociando!

- «No nos lo podemos permitir». Aquí interesa que hable más, que diga por qué no se lo pueden permitir. En el caso de que sea por un tema de costes, tendrás la posibilidad de hablar sobre escenarios donde sí se lo podrían permitir.

  También podrías llegar a plantear si se pueden permitir que trabajes

descontento o que dejes la compañía. Esta estrategia puede ser eficaz, aunque muy delicada, y no recomiendo utilizarla sin tener muy claro que es el momento adecuado para jugar esa carta. De nuevo, requiere tener a un experto cerca.

- «Es un mal momento por la crisis». Al igual que en la objeción anterior, sé flexible y comparte la idea de que subir tu salario puede ser positivo para la crisis. Vincula tu incremento a un aumento de ventas o margen en un determinado producto o segmento que puede hacer que la crisis sea menos severa con vosotros.

Las objeciones no son negativas en sí. Cuando se realizan en el contexto de una conversación dedicada a hablar de tu situación son incluso buenas señales, porque el otro participa en la conversación con cierto interés. Se trata de que, de ahí, pases a negociar, a considerar opciones, vías, alternativas; y finalmente, a lograr que se comprometan con tu demanda. Eso puede que te lleve más de una conversación, pero no solo vale la pena sino que, bien hecho, es sano para tu autoestima y, como decía, hasta divertido.

En cualquier caso, te recomiendo practicar estas objeciones y otras que puedan surgir en una situación concreta. Mejor con un profesional. Y de no ser posible, con un colega o amigo.

8 Negociación salarial en la práctica

En los últimos años he asesorado a título individual a varias decenas de personas en consultas relacionadas con la negociación de su salario o similares. Muchos eran candidatos que negociaban para incorporarse a una nueva compañía, aunque también muchos otros han negociado sin cambiar de compañía, ya sea por promoción, ampliación de responsabilidades o negociación de contratos de expatriados.

La mayoría ha conseguido mejorar sus condiciones económicas más allá de sus expectativas iniciales al contar con ayuda. Creo que todos están satisfechos de lo aprendido y del impacto que han ejercido en su entorno laboral. Sienten que han tomado la

responsabilidad de mejorar lo que reciben como contraprestación por su trabajo, de reclamar lo que consideran que merecen. Y hacerlo, aparte de una mejora económica, les ha producido una satisfacción personal y orgullo íntimo que les recompensa tanto o más que la mejora material conseguida.

De todas esas experiencias he seleccionado cuatro casos, todos ellos basados en situaciones reales. En ellos relato cómo estas personas, protagonistas absolutas de su historia, se han apoyado en los conocimientos reflejados en este libro para afianzar su situación profesional, desarrollar habilidades que les van a ser de gran utilidad durante el resto de su carrera profesional y mejorar o crear una buena reputación profesional desde el inicio de su relación laboral.

8.1 CASO 1: Mario, negociación de salario fijo, beneficios e indemnización

Mario, un profesional de 38 años, trabaja como jefe del departamento de sistemas informáticos de una compañía en la que lleva diez años. En 2009, lo llama un conocido *headhunter* para participar en el proceso de selección de un profesional que asuma la dirección de tecnología de una multinacional de gran consumo.

Viene para que le asesore en el proceso de negociación, sobre todo preocupado por cambiar de empleo cuando ya tiene tanta antigüedad acumulada en su actual trabajo. En esos diez años también se casó, tuvo dos hijos y se cambió de casa, por lo que no quiere asumir muchos riesgos. Ve cómo el mercado de trabajo se está complicando y no quiere renunciar a una

posible indemnización equivalente a quince meses de su sueldo.

Por otro lado, la oferta supone un avance significativo en su carrera profesional. Es ingeniero de telecomunicaciones, trabajó en una gran consultoría durante cuatro años y luego entró en su actual compañía como responsable de proyectos. En estos momentos lleva el departamento de sistemas, con tres empleados a su cargo y dos colaboradores externos. La propuesta consiste en dirigir el departamento de tecnología en una compañía con proyectos internacionales de integración de sistemas de gestión, con un equipo de quince personas a su cargo repartidas entre las oficinas centrales, un centro de distribución para varios países europeos y Lisboa.

Además, le han dicho que el salario puede rondar los 75.000 euros más un 20% de variable más beneficios.

Calculo la retribución de mercado para el puesto ofertado y para el caso particular de Mario. La estimación arroja un salario de 84.000 euros con un rango del 20% arriba o 20% abajo. Además, conozco la empresa que quiere contratar a Mario y tengo información sobre su política de compensación, sistema de valoración de puestos y clasificación profesional.

Asesoramos a nuestro cliente sobre cómo gestionar las tres entrevistas que después tuvo con la empresa, con la responsable de selección de personal, con el *Chief Information Officer* (CIO) de la compañía y con el director general para Iberia.

La responsable de selección le preguntó durante el proceso cuál era su expectativa salarial, a lo que él contestó que la expectativa no solo era salarial sino también de proyecto, condiciones de trabajo y oportunidades profesionales. Para

él, le dijo, la oferta era global y no podía dar una cifra sin conocer más información sobre el proyecto y la compañía. Entonces ella le preguntó cuál era su retribución actual. Y él, que ya sabía por medio del *headhunter* el rango que ellos ofrecían, le dijo que rondaba los 74.000 euros (aunque tenía un fijo de 62.000 euros, en la cifra que le proporcionó entraban su salario fijo, el variable pactado que no cobró el último año y el valor aproximado de los vales de comida, el seguro de vida y el seguro médico familiar).

En las entrevistas que mantuvo con el CIO y el director general de Iberia no se tocaron para nada los aspectos retributivos. Solo el director general hizo referencia a lo completo que era el apartado de beneficios que ellos ofrecían.

Finalmente, lo llamaron de recursos humanos para hacerle una oferta. La entrevista fue con la responsable de selección, que le hizo una

propuesta de 75.000 euros más un 20% de variable vinculado al cumplimiento de objetivos y una serie de beneficios (con valor estimado por nosotros de 5.500 euros año). Mario le dio las gracias por la propuesta. En el fondo ya le parecía interesante, aunque le preocupaba perder la antigüedad actual y también le gustaría que el seguro médico que le ofrecían incluyera a su familia.

Entonces compartió su inquietud con la entrevistadora, quien le contestó que ellos por política no podían hacer gran cosa respecto a esa situación, que no ofrecían ni una compensación a priori ni ningún tipo de cláusula de blindaje que compensara esa antigüedad. Mario insistió en que el proyecto era de su interés y que necesitaba pensar cómo podrían llegar a un acuerdo satisfactorio para todos. También le dijo a su interlocutora (tal y como habíamos ensayado) que actualmente tenía a su esposa y dos hijos en el seguro médico de su

actual compañía y que para ellos serían muy importante poder seguir contado con esa cobertura sanitaria (la nueva compañía solo le ofrecía un seguro médico individual). Quedaron en que ambos madurarían la propuesta y en que Mario les diría algo en cuarenta y ocho horas como máximo.

El mismo día de la entrevista, Mario y yo preparamos un correo electrónico en el que él les agradecía la oferta realizada, mostraba su interés por el proyecto y la compañía, resaltaba cuánto se ajustaba su perfil a lo que ellos necesitaban y se preguntaba si no podrían hacer algo para ayudarle a tomar esa decisión con menor riesgo para él y los suyos, tanto en la línea de lo del seguro médico familiar como para facilitar el cambio de compañía, pasando de una antigüedad de diez años a quedarse sin antigüedad. A modo de propuesta, les planteaba si durante los primeros ocho años de antigüedad podría atenerse a una cláusula por la que, en

caso de abandonar la compañía por causas ajenas a su voluntad, pudiera percibir un año de su salario (equivalente a ocho años de antigüedad a razón de cuarenta y cinco días de indemnización por año trabajado) más la indemnización legal que le tocara, de modo que cada año la compañía fuera rebajando esa contingencia en un 12,5% hasta que, cuando Mario cumpliera ocho años en la compañía, ya solo le correspondiera la indemnización legal y la cláusula en cuestión quedara sin efecto.

Envió ese mensaje el mismo día, y al día siguiente lo llamaron para citarlo a una nueva entrevista con el director de recursos humanos. Lo recibió la responsable de selección, que le presentó al director de recursos humanos. Ambos estaban en la reunión y aquel le dijo que, teniendo en cuenta sus circunstancias, podrían ofrecerle hasta 78.000 euros de fijo y garantizarle el variable durante el primer año. También le dijo que estaban de acuerdo en

ampliar la póliza del seguro médico a su familia.

Mario les agradeció el esfuerzo que estaban haciendo, les dijo que aquello lo valoraba muy positivamente y que le encantaría trabajar para ellos. A continuación les dijo que él, como ellos, confiaba plenamente en que la relación profesional iba a ser muy buena. Por eso pensó que incluir la cláusula propuesta no tendría por qué acarrear ningún coste para la empresa, que quedaría sin efecto a los ocho años y que para él y su familia era muy importante.

Finalmente, el director de recursos humanos le dijo que excepcionalmente lo podrían hacer con él, pero siempre que no pasara de seis meses de salario y cuatro años de duración. A Mario le pareció más que suficiente y les dijo que estaba deseando empezar a trabajar.

Mario jugó muy bien sus opciones en la negociación. Tuvo suerte, porque no lo

presionaron mucho para que mostrase sus cartas antes de hacerle la oferta. También supo presentar su salario en ese momento del modo más favorable para él, incluyendo todos los conceptos retributivos y sin tener que aclarar demasiado exactamente la composición de su paquete de compensación.

Su relación con los entrevistadores fue exquisita durante todo el proceso. No hubo tensión en ningún momento (explícita, claro, porque conmigo Mario sí se mostraba a veces nervioso y excitado), y la percepción que de Mario tuvo la compañía sé ahora, unos dos años después, que fue muy buena. Mario también aprovechó la oportunidad de negociar su oferta tras haberse entrevistado con su jefe y con el jefe de este (CIO y director general), quienes ya lo habían «comprado», lo que le daba cierta ventaja en la negociación con recursos humanos.

La primera oferta que le hicieron ya era razonable. Y, sin tener que negociar el salario fijo, consiguió que la subieran 3.000 euros más (3.600 euros, si pensamos también en su impacto sobre el variable). Pudo garantizarse su variable durante el primer año y supo extender el seguro médico a toda su familia. Y lo más importante para él: consiguió un «blindaje» de cuatro años por el que, en caso de verse apartado del trabajo por cualquier motivo ajeno a su voluntad, tendría una indemnización mínima de seis meses que le permitiría buscar un nuevo empleo con cierta tranquilidad.

8.2 CASO 2: Isabel, una semana, seis horas y 13.000 euros más

Isabel, de 30 años, me conoció en 2009 en una conferencia. Al finalizar esta, se me acercó y me dijo que en ese momento estaba negociando con una gran compañía para incorporarse como responsable de la gestión de cobros dudosos e impagados.

De hecho, ya había recibido por escrito una propuesta formal desde recursos humanos a la que aún no había contestado. Una vez hubimos recabado toda la información posible, vimos que Isabel había sido entrevistada dos veces y que por tanto ya había sido seleccionada por dos directivos de su futuro departamento, su jefe y el jefe de este. El puesto era de nueva creación y, en la propuesta por escrito, figuraban no solo las condiciones sino el nivel profesional al que había sido asignada.

La compañía era muy conocida y nos resultó fácil conseguir información sobre su sistema de clasificación profesional. También sabemos por experiencia que un puesto de nueva creación no se evalúa hasta que han pasado de seis meses a un año y está ya consolidado, momento en que realmente se saben cuáles son sus responsabilidades. Por eso, cuando el nuevo puesto se crea, lo habitual desde recursos humanos es que sean algo conservadores y le asignen una valoración por debajo de lo que luego se puede esperar como resultado definitivo. Eso no solo es normal, sino que es una práctica sensata.

Así pues, la estrategia consistió primero en conseguir que se revisara el nivel del puesto y después ir a negociar el salario. El nivel del puesto nuevo en la estructura retributiva de la compañía determinaba tanto el salario de entrada de Isabel como su evolución futura y el acceso a determinados beneficios. Nuestra

estrategia también era centrar el proceso directamente en las dos personas que la habían entrevistado y no en recursos humanos, a quienes Isabel apenas conocía. Isabel había recibido la oferta de recursos humanos a través de un correo electrónico, donde ya se daba casi por supuesto que iba a aceptar e incorporarse en breve.

Entonces preparamos un mensaje para las dos personas que la habían entrevistado, dándoles las gracias por la oferta, destacando por qué Isabel era la persona adecuada para el puesto, diciéndoles que Isabel tenía otra oferta (lo cual era cierto, aunque estaba más interesada en esta) y pidiéndoles una entrevista para aclarar la oferta procedente de recursos humanos. La recibieron al día siguiente de enviado el correo; ese mismo día contactó con recursos humanos y se vio con ellos un día después.

Tras idas y venidas, en una semana, seis horas de trabajo con Isabel y gracias a su osadía, conseguimos que ascendieran el puesto un nivel y le ofrecieran 9.000 euros más de fijo y 4.000 más de variable. Aunque, en opinión de Isabel, lo aprendido en el proceso y el impacto profesional que había tenido habían sido tan interesantes como los 13.000 euros adicionales. Sus nuevos jefes fueron sus mejores valedores ante recursos humanos.

Haber conseguido revalorizar la clasificación de su puesto también le proporcionó a Isabel un posicionamiento diferente en la compañía y mayores oportunidades futuras de crecimiento profesional y económico.

8.3 CASO 3: Alberto, incremento mayor al 30% y doble del variable

Alberto, un farmacéutico de 44 años, vino también a una de mis conferencias y un tiempo después contactó conmigo porque en su compañía, un laboratorio farmacéutico, habían reestructurado el departamento comercial y a él, que era jefe de producción de una línea de productos, le ofrecían la responsabilidad de otra línea más, incluso mayor que la suya, hasta entonces dirigida por otra persona que iba a asumir una responsabilidad diferente en el departamento de ingeniería.

La propuesta se la había comunicado su jefe, el director de la planta, aduciendo que era una muestra de la confianza depositada en Alberto por la empresa y que representaba una excelente oportunidad para seguir avanzando es su carrera profesional. Al no decirle nada sobre una

posible revisión salarial, Alberto sacó el tema, y su jefe le dijo que en ese momento no estaba previsto revisar el salario, y que lo mejor era que asumiera la responsabilidad y más adelante, cuando la tuviera consolidada y llegara la revisión salarial anual, ya plantearían a recursos humanos una revisión de sus condiciones económicas.

Un día Alberto nos explicó su situación y, tras informarnos sobre su situación actual, sobre la política de compensación de la compañía, sobre su relación con su jefe y con recursos humanos y sobre la relación de su jefe con recursos humanos, decidimos la siguiente estrategia.

Él le agradeció a su jefe la confianza y solicitó autorización para poder hablar directamente con recursos humanos sobre la promoción. Le anticipó que quería ver con ellos cuál sería el proceso para valorar su nuevo puesto de trabajo

y cuál sería la progresión salarial que podría tener en el mismo. Su jefe asintió.

Alberto pidió una entrevista con recursos humanos. Les agradeció su apoyo y confianza por la promoción, y les dijo que sus condiciones económicas debían ser revisadas en el mismo momento de asumir la nueva responsabilidad, pero que entendía las normas internas y por eso consideraba que era prioritario realizar una valoración de su nueva responsabilidad. De ese modo, les dijo, todos podrían hacer una buena estimación de lo que debería ser su promoción a nivel económico para que pudiera ser incluida en el presupuesto del año siguiente que en esos momentos se estaba realizando.

Con nuestra ayuda, Alberto describió el nuevo puesto que iba asumir, utilizando el formato facilitado por recursos humanos y asegurándose de incluir el tipo de lenguaje y contenido que hace que una valoración sea lo más alta posible.

Un mes y medio después, su puesto fue valorado por recursos humanos con la ayuda de su jefe, y el resultado le fue comunicado: su nuevo puesto estaba un nivel por encima del anterior, con un salario referencial (salario medio) algo más de un 25% por encima de su salario actual.

Alberto hizo entonces una propuesta a su jefe de lo que él consideraba justo como propuesta salarial. Lo hizo no reclamándolo, sino pidiéndole ayuda para gestionarlo con recursos humanos. Le dijo que él consideraba que el salario de referencia era algo que debía obtenerse una vez consolidado el puesto, y que eso sería un año y medio después de la promoción. Entonces le propuso incrementar su salario fijo en un 10% en la próxima revisión salarial, siete meses tras su promoción real, un 10% al año de su promoción real y un 10% en la siguiente revisión salarial, algo más de año y medio tras la promoción. En la primera revisión entendía que su retribución variable pasaría del

10% al 20%, porque era lo que implicaba cambiar de nivel profesional.

También le dijo a su jefe que esa propuesta no implicaba mayor coste para producción o para la empresa porque se estaban ahorrando un salario completo, y que era justo que él, con esa mayor responsabilidad, tuviera un reconocimiento más tangible. Entonces le preguntó a su jefe si la propuesta le parecía lógica y razonable, a lo que este asintió; y después quiso saber si consideraba mejor que esta fuera presentada formalmente a recursos humanos por él o por Alberto. Y el jefe le dijo que lo haría él personalmente. Alberto consiguió comprometerlo para que lo hiciera en menos de dos semanas. A continuación preparamos una hoja de cálculo y un correo electrónico completo para su jefe, en el que tuviera toda la información de apoyo y todos los argumentos necesarios para poder presentar ante recursos humanos la propuesta de Alberto, que

en ese momento se había convertido en la de su jefe.

A las tres semanas, la reunión entre el jefe de Alberto y recursos humanos había tenido lugar y la propuesta de Alberto había sido aceptada. Entonces Alberto preparó un mensaje de agradecimiento a su jefe y a recursos humanos por la comprensión y buena disposición ante su solicitud y por haber tenido a bien aceptarla. Luego, para ponerlos a todos al corriente y dejar las cosas claras, expresó la propuesta esquemáticamente en ese mismo mensaje. No había considerado oportuno ni necesario pedir un documento formal con la progresión salarial pactada; sabía que, con el recordatorio incluido en su correo electrónico de agradecimiento, sería suficiente. Y así fue.

8.4 CASO 4: Nuria, negociación con imaginación

Tenemos una experiencia de 2010 con un cliente que es uno de nuestros casos favoritos. Se trata de una empresa de unos doscientos empleados que quería contratar a su primer responsable de recursos humanos. Hasta entonces, dicha labor recaía sobre la secretaria del director general con apoyo de la gestoría laboral.

A Nuria, de 34 años, le ofrecieron un máximo de 30.000 euros, porque eso era lo que el director general había presupuestado y no estaba dispuesto a asumir, en esos momentos de incertidumbre económica, un coste mayor para ese puesto de nueva creación. Sabíamos que la quería a ella porque había llegado a ese proceso por referencia de un estrecho contacto del director general; descartarla suponía abrir un proceso de selección y renunciar a alguien que

le habían recomendado en confianza. Pero también sabíamos que el director general había hecho sus números y había fijado un límite claro con el que pensaba poder permitirse a su flamante responsable de recursos humanos. Al menos, durante el primer año.

Así que apoyé a Nuria para que argumentara el valor de mercado del puesto mostrándole al director general que ese puesto, incluso en un mercado salarial a la baja, estaba en 48.000 euros de salario fijo. Lo conseguimos con estudios salariales profesionales porque, al ser ella una profesional de recursos humanos, resultaba congruente y hasta recomendable. Al final, el director general se mostró convencido de que el puesto, y sobre todo Nuria, merecían más; pero no podía pasar de los 30.000 euros.

Cuando la situación estaba encallada, se nos ocurrió una propuesta «diferente» que combinara las necesidades de ambas partes:

Nuria le propuso trabajar un 60% de la jornada laboral durante ocho meses (los que faltaban de ese año), así el director general podría probar su relación con ella y su contribución con el coste que tenía en mente, y a partir del año siguiente, el 2010, ambos se plantearían sin ningún compromiso si Nuria pasaba a trabajar a jornada completa con el 100% del salario.

El acuerdo se cerró y ambos consiguieron lo que querían, y hoy Nuria trabaja a jornada completa en esa compañía. Nuria, que estaba en un desempleo «semi-buscado» para poder dedicar más tiempo a su hijo de casi dos años, volvió a tener un empleo interesante bien remunerado y durante esos ocho meses logró conciliar vida laboral y familiar.

Sé que este es quizá un caso poco representativo, aunque cada vez lo sea más; pero lo incluyo aquí porque demuestra que muchas veces hay que ser flexible e

imaginativo, tener bien claro cuáles son las necesidades y restricciones de la otra parte (a menudo económicas, pero también psicológicas) para encontrar puntos de acuerdo para todos. Y también pone de manifiesto que, una vez que la empresa te hace la oferta a ti, y solo a ti, te concede una posición privilegiada desde la que puedes conseguir muchas cosas.

8.5 Cómo posponer hablar de dinero hasta recibir la oferta

Esta es una de las principales dificultades que encuentran muchos candidatos. Cómo retrasar al máximo la conversación sobre el salario, cómo demorarla hasta que se reciba la oferta. Para averiguarlo, te presento distintas respuestas que podrías usar para aplazar al máximo el momento en que hablar de condiciones salariales.

¿Cuál es tu expectativa salarial?

«Sin tener más información sobre el puesto, es difícil saber cuáles serían mis expectativas. Primero preferiría analizar si encajo en el puesto y luego ya veremos si la parte económica de la propuesta nos encaja a todos.»

«Es muy pronto aún para saberlo. De hecho, yo entiendo la oferta como un todo que incluye el

proyecto, la responsabilidad asumida, la compañía, las oportunidades profesionales y la parte económica. Hablar de esta última sin conocer las otras, en mi opinión, no tiene mucho sentido.»

«Ahora esto es lo de menos. Hablemos de vuestras necesidades y de si yo soy la persona idónea para vosotros. Si encajamos bien, estoy seguro de que nos pondremos de acuerdo en lo económico.»

Si no hay manera de evadir la pregunta, conviene dar un rango salarial cuyo mínimo sea algo razonable, o una cantidad que la empresa ha dicho que podría pagar.

«Mi expectativa se situaría entre los 50.000 y los 65.000 euros, en función de la responsabilidad y del valor de mercado del

puesto. Creo que lo mejor es que avancemos en el proceso y lo demás ya lo concretaremos al final.»

¿En qué nivel retributivo te encuentras ahora?

«Mi nivel salarial ha ido evolucionando de acuerdo con la responsabilidad que he ido adquiriendo. Estaré encantada de compartir esta información sensible con vosotros en el momento oportuno.»

«Mi nivel actual se corresponde con el de un puesto diferente al que andáis buscando. Creo que es mejor que avancemos en el proceso, y si finalmente soy la persona elegida ya encontraremos una retribución justa y competitiva.»

«Por ahora prefiero no hablar de mi nivel retributivo, ya que no lo considero muy relevante. Creo que es más interesante hablar

primero sobre las características del puesto, sobre la empresa y sobre si yo puedo ser la persona que necesitáis.»

«Mi nivel actual se sitúa en unos 52.000 euros, y espero un incremento del 5% dentro de dos meses.» [Una persona que cobra 45.000 euros de fijo, que tiene un 10% variable y algunos beneficios.]

«A principios de año estaré entre 55.000 y 60.000 euros.» [Una persona que está en 50.000 euros y que a principios de año espera una revisión del salario, con un incremento variable del 10%-15%.]

Si no es posible evadir la pregunta, entonces procura dar una cifra que incluya fijo, variable y el valor estimado de los beneficios. Piensa que un día de vacaciones más equivale aproximadamente a un 0,5% del salario fijo

anual. Y que unas quince o dieciséis horas menos de jornada anual equivalen a un 1% del salario fijo anual. No se trata de negociar la jornada de trabajo anual, algo difícil de modificar en una negociación individual y que casi nunca tiene mucho sentido, pero si la nueva compañía tiene una jornada anual de 45 horas más que la actual, puedes estimar para negociar sin mentir que tu salario actual es un 3% más que el que refleja nuestra nómina. En todos sus conceptos.

9 Cómo conseguir información de mercado

Cuando empecé a trabajar en este tema hace 20 años era muy difícil conseguir información relevante, fiable y válida del mercado salarial. Eran datos de los que solo disponían las consultoras especializadas y que se vendían en costosos informes a los departamentos de recursos humanos de grandes compañías. Ni siquiera las pequeñas empresas tenían acceso a esta información; no solo por su coste, sino porque trabajar bien con estos informes requería también cierto nivel de especialización.

Veinte años después, el acceso a esta información ha mejorado, aunque tampoco sea tan fácil como cabría esperar. Se puede conseguir información de cierta calidad en

algunos sitios de internet. También es habitual encontrar alguno de los estudios salariales de las consultoras especializadas en bibliotecas de las principales escuelas de negocio.

Lo que **desaconsejo** es **informarse a través de artículos que salen en prensa generalista o especializada**, aun cuando recojan datos proporcionados por consultoras de prestigio. Yo mismo he facilitado datos para esos artículos publicados en la prensa nacional, y por su extensión y profundidad no permiten incluir datos válidos para cualquier caso concreto. Ofrecen solo cifras orientativas que de poco sirven.

Tampoco considero información de calidad las cifras que figuran en ofertas de empleo publicadas. Sin poder objetivar un poco más la información de la oferta, solo me parecen una orientación sin mucho valor.

Mi recomendación es consultar directamente los estudios retributivos que realizan consultoras especializadas. Eso sigo haciendo yo cuando trabajo para algún cliente: es la mejor información que hay disponible en el mercado, aunque quizá por eso mismo su coste sea significativo. Y, pese a que tradicionalmente estos estudios de compensación se dirigen a las empresas, algunas consultoras ya ofrecen estimaciones salariales para particulares.

A gran distancia de esos estudios se halla la que para mí quizá sea la mejor fuente de salarios de mercado, de una calidad razonable y sin ningún coste: la página web de Michael Page en España (www.michaelpage.es).

10 Epílogo

Espero que la lectura de este libro te haya sido útil e incluso amena. Habré conseguido mi objetivo si ahora te sientes con más capacidad y con más ganas de negociar por lo tuyo, por las condiciones laborales económicas y no económicas que mereces.

Incluso es bueno si lo que sientes es algo de rabia por no haberlo leído antes, por no haber contado con esta información hace unos años. Esa rabia es energía que, bien canalizada, te va a servir para reconducir la situación a partir de ahora.

Utiliza esa energía en primer lugar para practicar. ¡Practica lo que has leído en el libro! Hazlo con un amigo o búscate un *coach* que te ayude. Es difícil llegar a sentirse cómodo

negociando el salario. De hecho, he conocido a muy pocas personas que disfrutaran ese momento (¡aunque todas las personas que he conocido sí que han disfrutado, y mucho, al conseguir alguna mejora significativa!); eso se nota en la entrevista y hace que las cosas no fluyan como deben. Si te entrenas para ello, la situación fluirá más y transmitirás a tu interlocutor que tienes más autoconfianza . Y eso significa también más dinero y mayor impacto personal.

Vuelvo a animarte una vez más a que negocies por aquello que es tuyo. Si no crees realmente que lo mereces, entonces es mejor que ni lo intentes. La ausencia de convicción va a conducirte directamente al fracaso en la negociación y puedes entrar en un círculo vicioso o pernicioso que te haga ser pasto de auténticos buitres. No resulta agradable decir esto (y mucho menos oírlo), pero más vale que alguien te lo mencione, para que lo valores y

tengas en cuenta en una próxima nueva oferta de empleo o de promoción en tu misma empresa.

En cualquier caso, antes de aplicar el contenido de este libro por tu cuenta, busca apoyo con urgencia para realizar un buen entrenamiento previo. La buena noticia es que todo tiene solución y no es tan complicada como a ti te lo parece. Eso se debe a la resiliencia que tenemos todos los seres humanos. Sí, tú también. Tienes todo lo que necesitas para conseguir lo que te propongas. No es psicología barata ni optimismo de mercadillo. ¡Es ciencia! ¡Y también mi experiencia!

Ahora bien, si decides creer que lo mereces y negocias de veras, con optimismo y determinación, con respeto y profesionalidad, creyendo en ti y convencido de que es también lo mejor para tu empleador, entonces el resultado siempre será positivo. Aunque no consigas lo que esperas en lo económico, en el

plano personal de seguridad, autoestima y confianza en ti mismo, te sentirás mucho mejor que si no haces nada.

Estoy convencido de que, si practicas y aplicas lo que hay en este libro, vas a conseguir una mejora salarial significativa, más autoestima, mejor reputación profesional y más influencia en los demás. En definitiva, verás cómo mejoras tu liderazgo, impacto e influencia social.

Cuéntame tu experiencia con la negociación salarial. Explícame en qué puedo ayudarte. Te escucharé con interés en @NegociaSalario o en CQC@CuantoQuieresCobrar.com.

11 Sobre el autor

Pablo Tovar es *coach* ejecutivo, conferenciante y experto en desarrollo del liderazgo y transformación de las organizaciones. Socio-director de AddVenture y *fellow* de Oxford Leadership Academy, entre sus clientes actuales se encuentran empresas como Ferrovial, Inditex (Tempe), Telefónica y Santander. Licenciado en Psicología y máster en Dirección de Recursos Humanos, también ha cursado estudios de especialización en ESADE, en el IESE y en la Universidad de Harvard. Es *coach senior* por AECOP y PCC (*Professional Certified Coach*) por ICF.

Pablo empezó su carrera como profesor en la Universidad Autónoma de Barcelona. En seguida dio un giro hacia la práctica

empresarial y trabajó en CEINSA como Director de Proyectos de consultoría en Compensación y Talento. Ejerció como Manager de Compensación y Beneficios en Boehringer Ingelheim España y como Director de Recursos Humanos, primero para Seminis EMEA (hoy Monsanto) y después para Layetana Inmobiliaria. Pero desde 2008, ya como emprendedor, vive entregado a su propósito y pasión: la transformación positiva de las organizaciones.

Como autor, en 1998 coordinó el *Manual de Práctica Retributiva* dirigido por Manuel Osorio, primer manual de referencia en España sobre compensación y beneficios. Y en 2010 colaboró en el libro coral dirigido por Vicens Olivé, *PNL y Coaching: una visión integradora*, obra de referencia del *coaching* en España. *¿Cuánto quieres cobrar?* es su primer libro en solitario.